Archive of SID.ir

www.roshdefanavari.ir
شاپا: ۵۴۸۶-۱۷۳۵ / شاپای الکترونیکی: ۵۶۶۴-۱۷۳۵

فصلنامه تخصصی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد
فصلنامه رشد فناوری، سال بیستم، شماره ۷۸، بهار ۱۴۰۳

ارائه مدل ترکیبی ماتریس سوات و تحلیل عاملی تأییدی در تعیین و اولویت‌بندی راهبردهای یک شرکت تولیدی

محسن پورقاسم*
دانشگاه تهران، تهران، ایران
pourqasem63@gmail.com

عاطیه صفردوست
دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
atiyeh.safardoust@gmail.com

سیدرضا سلامی
دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
rz_salami@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۹ تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۲/۰۵/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

چکیده

با توجه به اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی برای پاسخگویی به محیط رقابتی، هدف از این پژوهش تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای یک شرکت تولیدی بزرگ در حوزه لوازم خانگی می‌باشد. بر این اساس به منظور پاسخگویی به سؤالات تحقیق و شناسایی عوامل داخلی و خارجی و راهبردهای شرکت، کلیه مدیران و کارشناسان ارشد مرتبط با حوزه در شرکت، که در حدود ۷۰ نفر می‌باشند به‌عنوان جامعه مورد بررسی انتخاب شدند. برای تدوین ماتریس سوات به روش نمونه‌گیری هدفمند برخی از مدیران ارشد مجموعه انتخاب شدند و در مرحله بعد با روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۶۵ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۵۷ پرسشنامه برای انجام تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Smart pls، جمع‌آوری و تحلیل گردید. یافته‌های بدست‌آمده از تحقیق نشان می‌دهد که با توجه به اینکه شرکت از نظر نقاط قوت، جایگاه قابل قبولی است و در عین حال تهدیدهای محیطی نیز قابل توجه می‌باشد، راهبرد پیشنهادی به شرکت راهبرد رقابتی است و شامل چهار خرده راهبرد می‌باشد: طراحی و توسعه محصولات جدید با تمرکز بر محصولات راهبردی و انحصاری، استفاده از تجربه و دانش فنی متخصصین در راه‌اندازی شرکت‌های تولید قطعات یدکی پر مصرف خارجی با هدف داخلی‌سازی، تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت محصول متناسب با نیازهای مشتری، و افزایش سرمایه‌گذاری مالی در بخش تحقیق و توسعه به منظور توسعه محصول.

واژگان کلیدی

راهبرد؛ راهبرد رقابتی؛ جایگاه راهبردی؛ چارچوب جامع تدوین راهبرد؛ صنعت لوازم خانگی.

۱- مقدمه

برنامه‌ریزی از ضروری‌ترین ابزارها، جهت تسریع رشد و توسعه صنایع در کشورهای در حال توسعه می‌باشد و این مهم، مورد پذیرش اکثر صاحب‌نظران است. چرا که به دلایل مختلفی، صنایع بزرگ و اصلی در این کشورها بدون وجود برنامه‌ریزی، درگیر مسائل و مشکلات مختلفی خواهند بود [۱]. برنامه‌ریزی نقش مؤثری در دستیابی به عملکرد مطلوب سازمان‌ها دارد [۱۸] [۱۹] و فرایند انتخاب اهداف درست و راه‌های درست دستابی به اهداف است. برنامه‌ریزی خوب به هدف‌مندی سازمان، هماهنگی و استفاده بهینه از منابع، هدایت کارکنان و مدیریت زمان کمک می‌کند [۲۰]. از آنجایی‌که برنامه‌ریزی کلاسیک و سنتی، پاسخگوی تحولات سریع و پیچیده صنایعِ فناوری محور نیست؛ برنامه‌ریزی راهبردی سال‌هاست که مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گرفته است. برنامه‌ریزی راهبردی به تطبیق و حفظ تعادل سازمان با محیط خارجی آن کمک می‌کند [۲۱] و شامل تحلیل راهبردی سازمان، تعریف مأموریت سازمان، تبیین دورنما و اهداف راهبردی سازمان، تدوین راهبردهای دستیابی به اهداف سازمان (با توجه به عوامل محیط داخل و خارج سازمان)، آماده‌سازی سازمان و تخصیص بهینه منابع برای پاسخگویی مناسب و بهنگام به این تغییرات محیطی است [۲۲].

برنامه‌ریزی راهبردی، یک فعالیت مدیریتی ظریف و پیچیده در سطح سازمان بوده و از فرایند مدیریت جدا نمی‌باشد [۱۸]. به عبارت ساده‌تر، در رأس وظایف و مسئولیت‌های مدیریت عالی هر سازمان، برنامه‌ریزی جایگاه ویژه‌ای دارد و بدون برنامه‌ریزی، اداره یک سازمان به نحو مطلوب و منطقی در شرایط رقابتی و مملو از تغییرات و تأثیرات درون سازمانی و برون محیطی میسر نیست. بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی یک وظیفه و مسئولیت اجتناب‌ناپذیر مدیریت به ویژه در هرم سازمانی است. در شرایط بسیار متحول امروزی مدیریت راهبردی و همچنین برنامه‌ریزی راهبردی برای موفقیت هر سازمان نقش اساسی را دارد [۲].

از سوی دیگر مدیریت راهبردی عبارت است از هنر و علوم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی با تأکید بر یکپارچه‌سازی

* نویسنده مسئول

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید خدمات و غیره [۳]. فرایند مدیریت راهبردی در برگیرنده سه مرحله می‌باشد: تدوین راهبردها، اجرای راهبردها، و کنترل و ارزیابی راهبردها [۴]. امروزه در سازمان‌هایی که به دنبال رقابت در محیط پویا و رسیدن به بهره‌وری بهتر و کسب مزیت رقابتی می‌باشند، نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر احساس می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند به کسب و کار خود ادامه دهند. در محیط کاری متغیر و منعطف امروزی که رقابت در آن در حال افزایش است، همگام‌شدن با تغییرات بازار از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. مدیران راهبردی نیاز دارند تا حیطه عملکردشان، سیستم برنامه‌ریزی سنتی خود را دوباره ارزیابی کنند. نیاز برای ابزارهای جدید برای بررسی سیستم‌های عملیاتی مختلف در محیط‌های خارج سازمان رو به رشد است و با اهمیت‌تر می‌شود. یک راهبرد جدید تمرکز بر روی قسمت‌هایی از کسب و کار دارد که دارای مزیت رقابتی، گسترش و محبوبیت و افزایش بهره‌وری می‌باشد. برای انجام فرایند تدوین راهبرد نیاز به چارچوب مناسب برای تدوین راهبرد است، چارچوب تدوین راهبرد شامل مراحل، دستورالعمل‌ها و مدل‌هایی است که راهبردها به کمک آن‌ها تدوین می‌گردد. همچنین چارچوب تدوین راهبرد معمولاً روش مناسب برای انجام هر یک از مراحل شامل مأموریت، تحلیل محیط داخلی و گزینش راهبرد را معرفی می‌کنند [۲۳].

تهدیدهای محیطی از هر سو؛ حیات و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کنند، سازمان ها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر نقاط قوت خود از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدات آماده کنند. اگر شرکتی قادر نباشد که اقدامات و راهبردهای رقبای خود را تشخیص دهد نباید انتظار داشته باشد که بر رقبای خود پیروز شود. به عبارت دیگر اگر شرکتی به حرکت رقبای خود توجهی نداشته باشد کورکورانه به رقابت پرداخته است [۵].

در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان توانمندی و ضعف خود و شرایط محیطی را تحلیل کرده و براساس آن اهداف قابل دسترس و روش‌های رسیدن به آن‌ها را مشخص می‌کند این عوامل داخلی نقاط قوت و ضعف سازمان و عوامل محیطی تهدید و فرصت‌های محیط هستند که در موفقیت سازمان نقش حیاتی و کلیدی ایفا می‌کنند و به‌عنوان عوامل راهبردی شناخته می‌شوند [۲۴]. رویکردها و تکنیک‌های زیادی را می‌توان در تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی به‌کار گرفت. مانند ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی، ماتریس ارزیابی عوامل درونی، ماتریس بررسی رقابت، ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، ضعف و قوت‌ها، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، مدل گروه مشاورین بوستون، مدل پورتر یا مدل شرکت جنرال الکتریک. در این میان تجزیه و تحلیل ماتریس سوات که فرصت‌ها و تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف یک سازمان را ارزیابی می‌کند یکی از مشهورترین مدل‌ها می‌باشد [۲۵].

همانگونه که اشاره شد یکی از ابزارهایی که به سازمان‌ها در جهت تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی و تدوین راهبردها یاری می رساند استفاده از جدول سوات است با استفاده از این جدول می‌توان نقاط قوت و ضعف را در حیطه عوامل داخلی و تهدیدها و فرصت‌ها را در حیطه عوامل خارجی متمایز نموده و راهبردهای مرتبط را تدوین نمود [۴]. در این پژوهش از ابزار ماتریس سوات، برای تدوین راهبردها در صنعت تولید لوازم خانگی استفاده می‌شود، ولی طراحی این راهبردها بدین روش لزوماً قابل کاربرد نبوده بلکه بایستی با یکی از تکنیک‌های مرتبط، مناسب‌ترین راهبرد جهت رشد و رسیدن به اهداف سازمان انتخاب شود. در واقع در کنار ماتریس سوات روش‌های دیگری وجود دارند که به کمی نمودن تحلیل وضعیت موجود سازمان و تدوین راهبردهای آن کمک می‌نمایند [۲۵]. یکی از این روش‌ها، روش تحلیل عاملی تأییدی است که در برخی تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است [۲۶]. لذا به این منظور از روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی ابعاد مربوط به راهبردهای مرتبط بهره گرفته شده است.

صنعت لوازم خانگی در ایران از سابقه نسبتاً طولانی برخوردار است از سال‌های گذشته تاکنون بخش عمده نیاز کشور از محل تولید داخلی تأمین گردیده است [۶]. این صنعت از صنایع مهم با حجم سرمایه‌گذاری بالا و سابقه قابل توجه می‌باشد. صنعت لوازم خانگی یکی از متنوع‌ترین صنایعی است که جایگاه مهمی در رفاه جامعه و کیفیت زندگی دارد و یکی از زمینه‌های تسریع‌کننده توسعه اقتصادی در دنیا و ایران است؛ بنابراین، بقا و توسعه این صنعت باتوجه به جنبه‌های اقتصادی آن از قبیل اشتغال و ایجاد ارزش افزوده می‌تواند برای هر کشوری مهم باشد [۷].

این صنعت، یک صنعت میان‌رده محسوب می‌شود. به این معنی که از منظر فناوری نه آن‌چنان پیچیده است که تولید آن نسبتی با قابلیت‌های تولیدی کشور نداشته باشند (مانند تجهیزات الکترونیکی و تا حدی خودروسازی) و نه آن‌قدر ساده است که ارزش افزوده چندانی در پی نداشته باشد (مانند تولید پوشاک ارزان‌قیمت). از این‌رو صنعت لوازم خانگی برای کشورهای در حال توسعه با درآمد متوسط بسیار جذاب است. از طرفی با توجه به سابقه طولانی این صنعت در کشور، دانش قابل توجهی در بخش‌های مختلف زنجیره تولید لوازم خانگی در این سال‌ها انباشت شده است [۶]. اهمیت صنعت لوازم خانگی عمدتاً از آنجا ناشی می‌شود که این صنعت با صنایع بسیار زیادی در ارتباط است.

همچنین صنعت لوازم خانگی، بازاری بسیار رقابتی دارد که حضور تعداد زیاد برند داخلی و خارجی، حضور در این صنعت را به چالشی بزرگ تبدیل کرده است. در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، چشم‌انداز این صنعت عبارتست از: دستیابی به جایگاه دوم صنعت لوازم خانگی منطقه، رتبه پنجم آسیا و رتبه دهم در جهان از طریق رقابت‌پذیری مبتنی بر توسعه فناوری. صنعت لوازم خانگی به‌عنوان الگوی پیشرو و مولد و موفق بخش خصوصی از طریق ایجاد توانمندی‌ها و قابلیت‌های علمی، فنی و ... می‌تواند در دستیابی به چشم‌انداز کشور ایفای نقش نماید و این امر نیازمند برنامه‌ریزی و تدوین راهبردهای کاربردی در این حوزه می‌باشد.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

در نهایت جهانی‌شدن و حضور در بازارهای بین‌المللی نیازمند تولید لوازم خانگی با کیفیت و قیمت قابل رقابت در مقیاس جهانی و افزایش میزان تولید فراتر از حداقل لازم جهت مصرف می‌باشد. به نظر می‌رسد برداشتن گامی مؤثر در این راستا نیازمند تحلیل راهبردی این صنعت و تدوین راهبردها بر مبنای تحلیل و بررسی صحیح محیط داخلی و خارجی صنعت و همچنین انتخاب و به‌کارگیری صحیح و اصولی راهبردها می‌باشد. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر شناسایی واولویت‌بندی راهبردهای یک شرکت فعال در حوزه لوازم خانگی می‌باشد و به دنبال پاسخگویی به دو سؤال اساسی ذیل می‌باشد:

عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) مربوط به شرکت در حوزه لوازم خانگی کدام است؟

راهبرد متناسب با وضعیت و جایگاه راهبردی شرکت کدام است؟

۲- پیشینه تحقیق

مروری بر مبانی نظری نشان می‌دهد که مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و به ویژه ماتریس سوات در تحقیقات مختلف داخلی و خارجی مورد توجه قرار گرفته است. برخی از این تحقیقات عبارتند از:

- انصاری و هنرمند ساری در سال ۱۳۹۳ به تدوین و انتخاب راهبردهای حوزه نشر با استفاده از ماتریس سوات پرداختند. در این تحقیق ابتدا فرصت‌ها و چالش‌های محیطی و نقاط قوت و ضعف در این حوزه بررسی و در نهایت راهبردهای مناسب در این حوزه پیشنهاد گردید [۸].

- سبحانی‌فرد و همکاران در سال ۱۳۹۱ به ارزیابی راهبردهای برند لوازم خانگی داخلی و خارجی از دیدگاه مشتریان پرداختند در این تحقیق نقاط قوت و ضعف راهبردهای برندسازی در کشور مورد توجه قرار گرفته است [۹].

- توسلی در سال ۱۳۹۴ به بررسی برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت پارس‌خزر پرداخته است. تدوین و ارائه راهبردهای مناسب مبتنی بر چهار گام در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است [۱۰].

- طاهرخانی در سال ۱۳۹۴ به بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان بر یک برند حوزه لوازم خانگی پرداخت. در این تحقیق عنوان شد که عواملی همچون نحوه برخورد فروشنده، ارائه خدمات پس از فروش، مناسب‌بودن قیمت نسبت به کیفیت، برند محصول، تنوع محصول، در دسترس‌بودن محصول و عقاید و فرهنگ مشتری برروضایت مشتریان تأثیرگذار بوده است و باید شرکت در جهت بهبود آنها اقدام کند [۱۱].

- پیرایش و همکاران در سال ۱۳۹۵ به بررسی نقش چرخه عمر در انتخاب راهبرد قیمت‌گذاری در یک شرکت لوازم خانگی کوچک پرداخته‌اند. در این پژوهش برای انتخاب یک راهبرد مناسب برای قیمت‌گذاری برای کسب مزیت رقابتی در بازار به مراحل چرخه عمر محصولات توجه شده است [۱۲].

- لطفی در سال ۱۳۹۶ مدیریت راهبردی در یک کسب و کار در حوزه لوازم خانگی را بررسی کردند. در این تحقیق راهبردهایی ارائه شده که سازمان می‌تواند از آنها برای توسعه مدیریت منابع و تجزیه و تحلیل شرایط کسب و کار استفاده کند. و براساس آن مناسب‌ترین راهبرد انتخاب شد در این تحقیق در یک شرکت در این حوزه یعنی لوازم خانگی پارس رهبری هزینه انتخاب‌شده و شرکت تصمیم به تمرکز بر روی این راهبرد برای بهبود وضعیت خود در بازار گرفته‌اند [۱۳].

- امیرشنوا و اسانلو در سال ۲۰۲۲ به برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه معدن با دو روش ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس سوات پرداختند و شاخص‌های مربوط به نقاط ضعف، قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی در این حوزه را مورد شناسایی قرار دادند و در نهایت راهبردهای مربوط به هر موقعیت را شناسایی و بررسی کردند [۲۷].

- گلیستر و همکاران در سال ۲۰۰۹ کارکردهای برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت‌های اروپایی و ترکیه را بررسی و مقایسه کردند. در این تحقیق یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های ترکیه‌ای تمایل بیشتری برای برنامه‌ریزی راهبردی دارند اما شرکت‌های اروپایی از طیف وسیع‌تری از ابزارها و روش‌ها بهره می‌گیرند و در نهایت پیشنهاد شد برای اینکه شرکت‌های ترکیه بتوانند در عرصه رقابتی و ورود به اروپا موفق‌تر باشند باید از ابزارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی راهبردی به نحو مؤثرتری بهره گیرند [۲۸].

- بنزاگتا و همکاران در سال ۲۰۲۱ با مرور مبانی نظری به بررسی تحلیل سوات به‌عنوان یک ابزار کاربردی پرداختند. در این تحقیق آمده که با وجود بهره‌مندی بیش از ۶ دهه از تحلیل سوات همچنان فهم جمعی از این ابزار متفاوت و مبهم است. در این تحقیق سعی شده با مرور یکپارچه مبانی نظری و با رویکرد تاریخی به پرکردن شکاف دانش در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته شود و یافته‌های پژوهش برای مدیران حوزه‌های مختلف جهت بهبود تصمیمات راهبردی کاربردهای فراوانی دارد [۲۹].

همچنین در برخی از تحقیقات نیز به منظور تدوین راهبردهای مناسب در کنار ماتریس سوات از ابزارهای دیگر که در راستای کمی‌کردن وضعیت موجود و تدوین راهبردهای مناسب می‌باشد نیز بهره برده شده است. به‌طور مثال:

- شیرانی و همکاران در سال ۱۳۹۸ با یک مدل ترکیبی تحلیل عاملی و تحلیل سوات به تعیین اولویت‌های راهبردی آموزش عالی پرداختند. در این تحقیق به منظور کمی‌کردن ابعاد تحلیل سوات و نشان‌دادن ارتباط بین راهبردها و ابعاد شناسایی‌شده از تحلیل عاملی بهره گرفته شد [۲۶].

- کروبی و احمدی در سال ۱۳۹۹ به برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری پزشکی را با استفاده از ماتریس سوات و تکنیک تاپسیس فازی پرداختند. در این تحقیق داده‌های جمع‌آوری‌شده در چارچوب مدل راهبردی سوات تنظیم و مراحل محاسباتی آن با شیوه تصمیم‌گیری تاپسیس- فازی انجام شد. تحلیل یافته‌ها نشان داد که با توجه به تمرکز راهبردهای اول، دوم و سوم حاصل از تلفیق نظرات گروه‌های نمونه، راهبرد کانونی برای اقدام، راهبرد تهاجمی است [۱۴].

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

- صفری و خان‌محمدی در سال ۱۴۰۱ به اولویت‌بندی اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن با استفاده از رویکرد کمی SWOT و روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی پرداختند. در این پژوهش، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای اولویت‌دار سازمان به‌عنوان معیارهای ارزیابی اهداف راهبردی در نظر گرفته شده است؛ سپس با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی توسعه یافته براساس احتمال اهداف راهبردی اولویت‌بندی شده‌اند با توجه به وجود ارتباط و وابستگی درونی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از روش تحلیل شبکه‌ای برای وزن‌دهی آن‌ها استفاده شد [۱۵].

- گونرر و همکاران در سال ۲۰۱۲ مدل ترکیبی از سوات و AHP را در یک شرکت تولیدی ارائه کردند. در این تحقیق اشاره شده که ماتریس سوات با روش تحلیل سلسه مراتبی تقویت شده است، در واقع این روش ترکیبی به منظور بهبود جنبه کمی برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد [۳۰].

- سکر و اوزگلرل در سال ۲۰۱۲ به بررسی شرکت برق مصرفی ترکیه با روش ترکیبی ماتریس سوات و تحلیل سلسله مراتبی پرداختند. در این تحقیق آمده که از روش تحلیل سلسله مراتبی برای پشتیبانی از راهبردهای اتخاذشده در ماتریس سوات بهره گرفته شده است و راهبردهای اتخاذشده در قالب یک ساختار سلسله مراتبی تحلیل شده‌اند [۳۱].

- رفاعی و همکاران در سال ۲۰۱۶ با روش ماتریس سوات و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) به برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر در حوزه لوازم آرایشی بهداشتی پرداخته‌اند. در این تحقیق به منظور انتخاب راهبردهای مناسب از روش ترکیبی بهره گرفته شده است [۳۲].

- شارما و بگ در سال ۲۰۲۰ با استفاده از رویکرد ترکیبی سوات و تحلیل سلسله مراتبی به برنامه‌ریزی کاربردی در یکی از حوزه‌های صنعتی در کشور هند پرداختند. با این روش ترکیبی، یک روش متناسب راهبردی کیفی و کمی برای عوامل ارائه شده است. فاکتورهای مهم رتبه‌بندی مؤثر بر سازمان شامل نام تجاری، توانایی مدیریت و فنی، کیفیت محصول و خدمات کارآمد به مشتری و دسترسی، توزیع و بازاریابی می‌باشد [۳۳].

مروری بر مبانی نظری و تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که حوزه لوازم خانگی و تدوین راهبرد در این حوزه در تحقیقات اخیر داخلی و خارجی چندان مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین به استفاده از مدل‌های ترکیبی در تحقیقات مختلف تأکید شده است که در این تحقیق از روش ترکیبی برای تدوین راهبرد یک شرکت حوزه لوازم خانگی در کشور بهره گرفته شده است.

۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی ابعاد راهبردی یک شرکت در حوزه لوازم خانگی کوچک با استفاده از ماتریس سوات و روش تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد.

اطلاعات موردنیاز تحقیق در بخش ادبیات موضوعی با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه کتب و مقالات به‌دست آمده است. همچنین در بخش دوم و دستیابی به اهداف تحقیق، یک شرکت در حوزه لوازم خانگی مورد بررسی قرار گرفت. این شرکت به‌عنوان یکی از شرکت‌های مجموعه یک هلدینگ بزرگ در حوزه لوازم خانگی می‌باشد جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان‌ارشد این مجموعه می‌باشد که در حدود ۷۰ نفر می‌باشند. با توجه به جدول مورگان و تعین حجم نمونه، تعداد ۶۵ پرسشنامه در بین نمونه مورد بررسی توزیع و تعداد ۵۷ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید.

در گام اول این مطالعه طی جلساتی که با صاحب‌نظران حوزه لوازم خانگی و صنعت برگزار شد، لیستی از عوامل داخلی و خارجی به‌دست آمد. در گام بعدی پرسشنامه مربوطه تهیه و بین پاسخ‌دهندگان توزیع شد. پرسشنامه ابتدا از طریق چند نفر از صاحب‌نظران و اساتید مورد بررسی قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنها بین مدیران و کارشناسان‌ارشد شرکت توزیع شد و پس از تکمیل، اطلاعات لازم جمع‌آوری شد. در این پژوهش به منظور شناسایی و تحلیل ابعاد درونی (نقاط قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) و ارائه راهبردها و تحلیل‌های مطلوب، از ماتریس SWOT استفاده گردید [۱۹]. در گام دوم به منظور تعیین میزان اعتبار عوامل شناسایی‌شده از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد.

۳-۱- ماتریس سوات

واژه SWOT مخفف چهار واژه قوت‌ها، ضعف‌ها (عوامل داخلی سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل محیط خارجی سازمان) می‌باشد. در حقیقت این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران از طریق آن می‌توانند اطلاعات را مقایسه کرده و چهار نوع راهبرد ارایه نمایند [۳۴] [۳۵]. ماتریس SWOT در حالت معمول متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته راهبرد می‌باشد، این راهبردها در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱- ماتریس سوات [۱۶]

عوامل داخلی / عوامل خارجی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	راهبردهای (SO)	راهبردهای (WO)
تهدیدها (T)	راهبردهای (ST)	راهبردهای (WT)

۳-۲- تحلیل عاملی تأییدی

جهت بررسی ابعاد راهبردهای شناسایی‌شده شرکت و همانطور که اشاره شده برای بررسی اعتبار ابعاد شناسایی‌شده از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 2 بهره گرفته شد. مدل‌سازی

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری[1] و مدل ساختاری[2] تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به‌کار برده می‌شوند. در این پژوهش از روش مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) بهره گرفته شده است.

۳-۳- بررسی روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش:

روایی با توجه به سه بعد صوری، سازه و محتوا بررسی شد. روایی محتوا با توجه به اینکه سؤالات از منابع معتبر و از پرسشنامه‌های استاندارد تهیه شده و با توجه به بررسی محتوایی و ترجمه مناسب سؤالات توسط سه عضو هیأت‌علمی، مورد تأیید قرار گرفت. روایی صوری با توجه به نظر اساتید و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی گردید. جهت سنجش برازش سازه‌های پژوهش که در واقع آزمون‌های مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری از - آزمون پایایی: پایایی مرکب[3] (CR)، آلفای کرونباخ)، - آزمون روایی: مدل اندازه‌گیری انعکاسی، روایی همگرا[4] بهره گرفته شد.

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش:

۴-۱- بخش اول: یافته‌های بدست‌آمده از ماتریس سوات

به منظور ترسیم ماتریس سوات، ابتدا ابعاد عوامل داخلی و خارجی شناسایی گردید. در بعد عوامل داخلی تعداد ۱۰ نقطه قوت و ۱۰ نقطه ضعف شناسایی شد. همچنین در بعد عوامل خارجی نیز ۸ فرصت و ۸ تهدید محیطی شناسایی گردید. همچنین مبتنی بر یافته‌های بدست‌آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته، راهبردهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی برای هر موقعیت پیشنهاد گردید شد که در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

۴-۲- بخش دوم: یافته‌های بدست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی:

پس از شناسایی ابعاد داخلی و خارجی و تدوین انواع راهبردهای شرکت، در گام دوم به منظور تعیین جایگاه راهبردی شرکت از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد.

۴-۳- بررسی روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری:

جدول ۳ به بررسی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری را با دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی مرکب می‌پردازد که با توجه به مقدار بالای ۰/۷ دو شاخص، پایایی تأیید می‌گردد. نتایج مربوط به روایی همگرا نشان می‌دهد که مقدار شاخص AVE برای کلیه متغیرها بیشتر از ۰/۵ می‌باشد و روایی همگرا تأیید می‌گردد.

1. Measurement Model
2. Structural Model

۳- دلوین -گلدشتاین

۴- فورنل و لارکر[4] (۱۹۸۱) معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE)[4] را برای سنجش روایی همگرا[4] معرفی کرده‌اند. این معیار، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و میزان تبیین متغیر پنها توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر را نشان می‌دهد. هرچه این سازه بیشتر باشد برازش مدل نیز بیشتر می‌باشد و مقدار بحرانی آن عدد ۵/ ۰ است

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

جدول ۲- ماتریس سوات

	نقاط قوت:	نقاط ضعف:
داخلی خارجی	۱. مشهورترین برند لوازم خانگی کوچک در کشور ۲. صاحب دانش فنی و تولید انحصاری یک محصول خاص و راهبردی در کشور ۳. برخورداری از بیش از نیم قرن تجربه تولید در حوزه لوازم خانگی کوچک با تنوع بالای محصولات ۴. برخورداری از نیروهای متخصص و بهره‌مندی از زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب تولید ۵. برخورداری از مرکز طراحی مستقل و مجهز به تجهیزات مورد نیاز طراحی محصول ۶. برخورداری از مرکز ارتباط با مشتریان CRM ۷. صاحب بیشترین مراکز خدمات پس از فروش در حوزه لوازم خانگی کوچک در کشور ۸. التزام به مدیریت کیفیت جامع جهت بهبود مستمر محصولات و خدمات ۹. یکپارچگی به عقب (درحوزه تأمین قطعات) و گستردگی سطوح تعاملات ۱۰. دارای شریک بین‌المللی و برخورداری از تجربه و سابقه طولانی تعاملات بین‌المللی در راستای تأمین و توسعه محصول	۱. عمر زیاد ماشین‌آلات تولید و ابزارهای کنترلی ۲. عدم عملکرد موفق در حوزه طراحی محصولات جدید و بروز، علی‌رغم برخورداری از مرکز طراحی و تجهیزات مناسب ۳. نبود سیستم جامع اطلاعات مدیریت در درون شرکت ۴. فقدان تفکر اقتصادی در واحدهای تولیدی و بدنبال آن افزایش قیمت تمام‌شده محصولات ۵. عدم استفاده از روش‌های نوین تولید و ماشین‌آلات با فناوری‌های پیشرفته ۶. ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در سازمان و عدم وجود برنامه‌ریزی مدون جهت ارتقاء و پرورش نیروی انسانی متخصص ۷. عدم استفاده حداکثری از دانش، ظرفیت‌ها و تجارب نیروهای متخصص موجود در سازمان و مدیریت دانش ۸. عدم حضور مستمر در نمایشگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی با هدف آگاهی از فناوری‌های بروز و عملکرد رقبا ۹. عدم تبلیغات مناسب، بخصوص در حوزه محصولات جدید ۱۰. سهم کم از بازار فروش محصولات راهبردی در کشور
۱. فرصت‌ها: ۲. افزایش سطح تعاملات بین‌المللی، شناسایی بازارهای جهانی و امکان صادرات ۳. ورود به بازار جدید از طریق تولید محصولات جدید ۴. امکان تبلیغات بیشتر با توجه به حمایت دولت از کالای داخلی ۵. امکان استفاده از ظرفیت‌های داخلی (تأمین‌کنندگان) و نیروهای متخصص سازمان ۶. برخورداری از طیف وسیعی از تأمین‌کنندگان با دانش‌ها و فناوری‌های مختلف در صنایع مختلف ۷. ارتقای تأمین‌کنندگان بواسطه تحریم ۸. امکان افزایش پروژه‌های مهندسی معکوس با توجه به فرصت تعامل با شریک خارجی ۹. امکان انتقال فناوری از طریق افزایش سطح تعاملات بین‌المللی	**تهاجمی (SO):** ۱- افزایش سطح تعاملات با شریک بین المللی با هدف ارتقاء سطح کیفی محصولات، دانش فنی سازمان، کاهش آزمون و خطا در بخش توسعه محصولات جدید و الگوبرداری از تجربیات موفق در حوزه‌های فنی و فروش ۲- سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های بین‌المللی با هدف انتقال فناوری و EM و صادرات محصول و ورود به بازار جدید ۳- افزایش پروژه‌های مهندسی معکوس و مهندسی مجدد جهت دستیابی به توان طراحی محصول	**محافظه کارانه (WO):** ۱- بازنگری در ساختار سازمان و بهبود فرایندهای تولید و ساخت متناسب با روش‌های نوین، به منظور افزایش کیفیت و کاهش قیمت تمام‌شده ۲- تولید قطعات و محصولات راهبردی برای شرکت‌های داخلی به منظور ورود به بازارهای جدید ۳- ارتقای دانش فنی سازمان با ایجاد بسترهای ارتباطی میان نیروهای متخصص سازمان با تأمین‌کنندگان برتر و همچنین پیش‌بینی دوره‌های آموزشی پرسنل
تهدیدها: ۱. خطر از دست‌دادن سهم ثابت بازار فروش داخلی ۲. سرمایه‌گذاری وسیع و ورود شرکت‌های لوازم خانگی بزرگ به حوزه تولید محصولات لوازم خانگی کوچک و تبدیل‌شدن آنان به رقبای اصلی شرکت ۳. تهدید ورود شرکت‌های بازرگانی و شرکت‌های ایرانی‌ای که با ثبت برندهای بین‌اللملی، اقدام به واردات و فروش محصولات با برند خارجی می‌کنند به‌عنوان رقبای بالقوه، و خطر جدی برای شرکت ۴. کاهش سطح تعاملات بین‌المللی بواسطه تحریم‌ها ۵. افزایش قیمت مواد اولیه و بدنبال آن افزایش قیمت تمام‌شده محصولات ۶. عدم تاب‌آوری برخی از تأمین‌کنندگان قطعات داخلی بواسطه شرایط نابسامان اقتصادی کشور و تأثیر مستقیم آن بر سطح کیفی و کمی قطعات تولیدی ۷. خطر جذب نیروهای متخصص سازمان در شرکت‌های رقیب و انتقال دانش فنی سازمان و تجربیات آنان به شرکت‌های رقیب ۸. رکود اقتصادی احتمالی کشور و کاهش قدرت خرید مشتریان	**رقابتی (ST):** ۱- طراحی و توسعه محصولات جدید با تمرکز بر محصولات راهبردی و انحصاری با توجه به دارابودن مرکز طراحی و نیروهای متخصص ۲- استفاده از تجربه و دانش فنی متخصصین در راه‌اندازی شرکت‌های تولید قطعات یدکی پر مصرف خارجی با هدف داخلی‌سازی قطعات و کاهش وابستگی به شرکت‌های خارجی ۳- تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت محصول متناسب با نیازهای مشتری با بهره‌گیری بیشتر از سیستم ارتباط با مشتری ۴- افزایش سرمایه‌گذاری مالی در بخش تحقیق و توسعه باهدف افزایش توسعه محصول	**تدافعی (WT):** ۱- سرمایه‌گذاری جهت بروزرسانی تجهیزات و ماشین‌آلات به منظور افزایش راندمان دستگاه‌های تولیدی و توان مقابله با رقبای بالقوه جدید ۲- بهره برداری از توان نیروهای متخصص برای جذب و آموزش نیروهای جدید ۳- گسترش دامنه تولید محصولات موجود و تنوع مدل‌های فعلی با هدف کاهش قیمت تمام‌شده

جدول ۳- سنجش پایایی و روایی

بررسی پایایی		
سازه	مقدار آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
راهبرد رقابتی	۰/۷۱	۰/۸۳
معیار مقبولیت	بالاتر از ۰/۷ باشد	بالاتر از ۰/۷ باشد
بررسی روایی همگرا		
سازه	مقدار AVE	
راهبرد رقابتی	۰/۷۲	
معیار مقبولیت	مقدار شاخص AVE باید از ۰/۵ بالاتر باشد	

۴-۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل اندازه‌گیری

در ابتدا به منظور بررسی روایی ابعاد متغیرها و سنجش مدل‌های اندازه‌گیری، میزان بار عاملی و معناداری بارهای عاملی تعیین گردید. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه شد.

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد؛ مقدار بار عاملی برای کلیه شاخص‌ها و سنجه‌های پرسشنامه از ۰/۵ بیشتر می‌باشد، بار عاملی سنجه‌ها در سطح قابل قبولی می‌باشد. همچنین مقدار آماره t برای کلیه بارهای عاملی از مقدار ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد که نشان‌دهنده برازش مدل اندازه‌گیری سنجه‌ها در سطح معناداری ۹۵ درصد می‌باشد.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

یافته‌های بدست‌آمده از جدول ۴، نشان می‌دهد که با توجه به بار عاملی، نقاط قوت شرکت در رتبه یک و تهدیدهای محیطی در رتبه ۲ می‌باشد.

بر این اساس مبتنی بر راهبردهای تعیین‌شده در ماتریس سوات می‌توان اظهار داشت که راهبردهای اصلی شرکت باید در بخش راهبردهای رقابتی باشد. در واقع با توجه به اینکه مقدیر بدست‌آمده نشان‌دهنده بالابودن نقاط قوت سازمان می‌باشد و در عین حال تهدیدهای محیطی نیز مقدار بالایی را نشان می‌دهد مبتنی بر ماتریس سوات، راهبرد موردنظر شرکت، راهبرد رقابتی است.

- نتایج بدست‌آمده از تحلیل عاملی و اولویت‌بندی راهبردهای شرکت

این راهبرد همانگونه در بخش اول و در جدول ماتریس سوات نیز نشان داده شده است برای شرکت عبارتست از:

- طراحی و توسعه محصولات جدید با تمرکز بر محصولات راهبردی و انحصاری با توجه به دارابودن مرکز طراحی و نیروهای متخصص

۲- استفاده از تجربه و دانش فنی متخصصین در راه‌اندازی شرکت‌های تولید قطعات یدکی پر مصرف خارجی با هدف داخلی‌سازی قطعات و کاهش وابستگی به شرکت‌های خارجی

۳- تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت محصول متناسب با نیازهای مشتری با بهره‌گیری بیشتر از سیستم ارتباط با مشتری

۴- افزایش سرمایه‌گذاری مالی در بخش تحقیق و توسعه با هدف افزایش توسعه محصول

به منظور اولویت‌بندی چهار راهبرد رقابتی شناسایی‌شده فوق، بار درگیر از روش تحلیل عاملی تأییدی برای ابعاد راهبرد رقابتی بهره گرفته شد که در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴- نتایج بدست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی ابعاد راهبرد رقابتی شرکت (عوامل داخلی و محیطی)

بعد اصلی	شاخص‌های شناسایی‌شده	مقدار بارعاملی	مقدار ضریب معناداری	رتبه شاخص	رتبه بعد اصلی
نقاط قوت (۰/۶۰۴)	مشهورترین برند لوازم خانگی کوچک در کشور	۰/۶۳۹	۸/۳۵	۳	۱
	صاحب دانش فنی و تولید انحصاری یک محصول خاص و راهبردی در کشور	۰/۵۴۱	۹/۳۴	۸	
	برخورداری از بیش از نیم قرن تجربه تولید در حوزه لوازم خانگی کوچک با تنوع بالای محصولات	۰/۶۴۱	۱۰/۷۴	۲	
	برخورداری از نیروهای متخصص و بهره‌مندی از زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب تولید	۰/۷۰۲	۱۲/۲۷	۱	
	برخورداری از مرکز طراحی مستقل و مجهز به تجهیزات مورد نیاز جهت طراحی محصول	۰/۵۸۷	۵/۱۲	۹	
	برخورداری از مرکز ارتباط با مشتریان CRM	۰/۶۱۱	۷/۲۹	۵	
	صاحب بیشترین مراکز خدمات پس از فروش در حوزه لوازم خانگی کوچک در کشور	۰/۵۰۴	۹/۷۶		
	التزام به مدیریت کیفیت جامع جهت بهبود مستمر محصولات و خدمات	۰/۵۸۴	۱۱/۲۹	۷	
	یکپارچگی به عقب (درحوزه تأمین قطعات) و گستردگی سطوح تعاملات با طیف وسیعی از تأمین‌کنندگان داخلی	۰/۶۲۱	۹/۵۶	۴	
	برخورداری از تجربه و سابقه طولانی تعاملات بین‌المللی در راستای تأمین و توسعه محصول	۰/۶۰۲	۸/۹۱	۶	
نقاط ضعف (۰/۵۹۰)	عمر زیاد ماشین‌آلات تولید و ابزارهای کنترلی	۰/۵۹۹	۱۰/۸۷	۶	۳
	عدم عملکرد موفق در حوزه طراحی محصولات جدید و بروز، علی‌رغم برخورداری از مرکز طراحی و تجهیزات مناسب	۰/۵۲۱	۷/۲۹	۹	
	نبود سیستم جامع اطلاعات مدیریت در درون شرکت	۰/۶۱۹	۵/۴۹	۴	
	فقدان تفکر اقتصادی در واحدهای تولیدی و بدنبال آن افزایش قیمت تمام‌شده محصولات	۰/۵۳۴	۶/۰۱	۸	
	عدم استفاده از روش‌های نوین تولید و ماشین‌آلات با فناوری‌های پیشرفته	۰/۵۱۲	۵/۲۱	۱۰	
	ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در سازمان و عدم وجود برنامه‌ریزی مدون جهت ارتقاء و پرورش نیروی انسانی متخصص	۰/۵۵۶	۱۰/۰۱	۷	
	عدم استفاده حداکثری از دانش، ظرفیت‌ها و تجارب نیرو های متخصص موجود در سازمان و مدیریت دانش	۰/۶۳۹	۹/۲۱	۳	
	عدم حضور مستمر در نمایشگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی با هدف آگاهی از فناوری‌های بروز و عملکرد رقبا	۰/۶۱۱	۷/۳۹	۵	
	عدم تبلیغات مناسب، بخصوص در حوزه محصولات جدید	۰/۶۶۶	۸/۱۱	۱	
	سهم کم از بازار فروش محصولات راهبردی در کشور	۰/۶۴۹	۶/۴۹	۲	
فرصت‌های محیطی (۰/۵۹۷)	افزایش سطح تعاملات بین‌المللی، شناسایی بازارهای جهانی و امکان صادرات	۰/۶۰۳	۱۰/۹۳	۵	۴
	ورود به بازار جدید از طریق تولید محصولات جدید	۰/۵۳۱	۱۰/۶۳	۷	
	امکان تبلیغات بیشتر با توجه به حمایت دولت از کالای داخلی	۰/۶۶۲	۱۰/۱۳	۲	
	امکان استفاده از ظرفیت‌های داخلی (تأمین‌کنندگان) و نیروهای متخصص	۰/۶۷۸	۹/۳۶	۱	
	برخورداری از طیف وسیعی از تأمین‌کنندگان با دانش‌ها و فناوری‌های مختلف در صنایع مختلف	۰/۶۴۱	۷/۱۰	۳	
	ارتقای تأمین‌کنندگان بواسطه تحریم	۰/۵۱۱	۷/۳۹	۸	
	امکان افزایش پروژه‌های مهندسی معکوس با توجه به فرصت تعامل با شریک خارجی	۰/۵۳۴	۱۰/۰۳	۶	

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

بعد اصلی	شاخص‌های شناسایی‌شده	مقدار بارعاملی	مقدار ضریب معناداری	رتبه شاخص	رتبه بعد اصلی
	امکان انتقال فناوری از طریق افزایش سطح تعاملات بین‌المللی	۰/۶۲۲	۱۱/۳۱	۴	
تهدیدهای محیطی (۰/۶۰۲)	خطر از دست‌دادن سهم ثابت بازار فروش در کشور	۰/۵۸۷	۷/۳۱	۵	۲
	سرمایه‌گذاری وسیع و ورود شرکت‌های لوازم خانگی بزرگ به حوزه تولید محصولات لوازم خانگی کوچک و تبدیل‌شدن آنان به رقبای اصلی شرکت	۰/۵۴۹	۹/۹۹	۶	
	تهدید ورود شرکت‌های بازرگانی و شرکت‌های ایرانی‌ای که با ثبت برندهای بین‌المللی، اقدام به واردات و فروش محصولات با برند خارجی می‌کنند به‌عنوان رقبای بالقوه، و خطر جدی برای شرکت	۰/۶۴۴	۱۱/۲۸	۳	
	کاهش سطح تعاملات بین‌المللی بواسطه تحریم‌ها	۰/۵۲۹	۱۰/۸۷	۷	
	افزایش قیمت مواد اولیه و بدنبال آن افزایش قیمت تمام‌شده محصولات	۰/۷۲۲	۱۱/۰۳	۱	
	عدم تاب‌آوری برخی از تأمین‌کنندگان قطعات داخلی بواسطه شرایط نابسامان اقتصادی کشور و تأثیر مستقیم آن بر سطح کیفی و کمی قطعات تولیدی این گروه از تأمین‌کنندگان	۰/۵۲۱	۱۰/۵۶	۸	
	خطر جذب نیروهای متخصص سازمان در شرکت‌های رقیب و انتقال دانش فنی سازمان و تجربیات آنان به شرکت‌های رقیب	۰/۶۷۹	۱۱/۴۵	۲	
	رکود اقتصادی احتمالی کشور و کاهش قدرت خرید مشتریان	۰/۵۹۲	۸/۰۱	۴	

جدول ۵- نتایج بدست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی چهار راهبرد رقابتی پیشنهادی شرکت

شاخص‌های شناسایی‌شده	مقدار بار عاملی	مقدار ضریب معناداری	اولویت
طراحی و توسعه محصولات جدید با تمرکز بر محصولات راهبردی و انحصاری با توجه به دارابودن مرکز طراحی و نیروهای متخصص	۰/۶۶۲	۶/۳۷	۲
استفاده از تجربه و دانش فنی متخصصین در راه‌اندازی شرکت‌های تولید قطعات یدکی پر مصرف خارجی با هدف داخلی‌سازی قطعات و کاهش وابستگی به شرکت‌های خارجی	۰/۶۷۸	۷/۳۶	۱
تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت محصول متناسب با نیازهای مشتری با بهره‌گیری بیشتر از سیستم ارتباط با مشتری	۰/۶۴۱	۷/۱۵	۳
افزایش سرمایه‌گذاری مالی در بخش تحقیق و توسعه با هدف افزایش توسعه محصول	۰/۵۱۱	۷/۴۱	۴

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از تحقیق حاضر بررسی و تدوین راهبرد برای یک شرکت در حوزه لوازم خانگی کوچک می‌باشد. مرور مبانی نظری نشان داد که با وجود اهمیت حوزه لوازم خانگی به‌عنوان یک صنعت مادر در کشور، در سال‌های اخیر در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در این حوزه تحقیقات زیادی صورت نگرفته است. همچنین با توجه به اینکه در تحقیقات مختلف به استفاده از روش‌های ترکیبی برای تقویت جنبه کمی ماتریس سوات، اشاره شده [۱۴]، [۳۰]، [۳۲]، [۳۳]؛ در این پژوهش با استفاده از یک رویکرد ترکیبی، به تدوین راهبرد در حوزه لوازم خانگی در کشور پرداخته شد. بر این اساس با توجه به ماتریس سوات نسبت به شناسایی راهبردهای اصلی شرکت اقدام شد و در ادامه جهت تأیید ابعاد و اولویت‌بندی راهبردها از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد.

نتایج بدست‌آمده از ماتریس سوات و تحلیل عاملی تأییدی نشان داد با توجه به مقدار بار عاملی و رتبه‌بندی چهار بعد، نقاط قوت در رتبه اول و تهدیداتی محیطی در رتبه دوم است که نشان‌دهنده جایگاه رقابتی شرکت می‌باشد. در داخل کشور در یک پژوهش به این موضوع اشاره شده که در ارزیابی راهبردهای برند لوازم خانگی، در برخی محصولات، مشتریان نسبت به محصولات با برند خارجی کشش بسیار بیشتری دارند و از این منظر می‌توان عنوان کرد راهبرد رقابتی برای شرکت در این حوزه، برای بقا و گسترش بازار داخلی دارای اهمیت است.

همچنین خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی شاخص‌های چهار بعد راهبرد رقابتی همانطور که در جدول ۶ قابل مشاهده است نشان می‌دهد که در بخش نقاط قوت، نقش "برخورداری از نیروهای متخصص و بهره‌بندی از زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب تولید" پررنگ‌تر است و در بخش نقاط ضعف نقش" عدم تبلیغات مناسب، بخصوص در حوزه محصولات جدید" بیشتری دارد.

مبتنی بر جدول ۶، در بخش عوامل محیطی نیز، نقش "امکان استفاده از ظرفیت‌های داخلی (تأمین‌کنندگان) و نیروهای متخصص" در فرصت‌های محیطی در اولویت اول بوده و نقش "افزایش قیمت مواد اولیه و بدنبال آن افزایش قیمت تمام‌شده محصولات" در تهدیدهای محیطی از بقیه بیشتر می‌باشد.

جدول ۶- مهم‌ترین ابعاد راهبرد رقابتی شرکت (مبتنی بر میزان بار عاملی)

بعد اصلی	مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی‌شده
نقاط قوت	۱- برخورداری از نیروهای متخصص و بهره‌بندی از زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب تولید
	۲- برخورداری از بیش از نیم قرن تجربه تولید در حوزه لوازم خانگی کوچک با تنوع بالای محصولات
نقاط ضعف	۱- عدم تبلیغات مناسب، بخصوص در حوزه محصولات جدید
	۲- سهم کم از بازار فروش محصولات راهبردی در کشور
فرصت‌های محیطی	۱- امکان استفاده از ظرفیت‌های داخلی (تأمین‌کنندگان) و نیروهای متخصص
	۲- امکان تبلیغات بیشتر با توجه به حمایت دولت از کالای داخلی
تهدیدهای محیطی	۱- افزایش قیمت مواد اولیه و بدنبال آن افزایش قیمت تمام‌شده محصولات
	۲- خطر جذب نیروهای متخصص سازمان در شرکت‌های رقیب و انتقال دانش فنی سازمان و تجربیات آنان به شرکت‌های رقیب

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت اولویت اصلی شرکت راهبردهای رقابتی است و شرکت درحالی‌که نقاط قوت قابل قبولی دارد سعی می‌کند بر تهدیدهای محیطی غلبه نماید این در حالی است که نسبت به نقاط قوت خود و برتری آنها بر نقاط ضعف خود هنوز تردیدهایی وجود دارد.

مهم‌ترین راهبردهای شرکت که برگرفته از تحلیل ماتریس سوات می‌باشد را می‌توان اینگونه تشریح کرد:

با توجه به یافته‌های پژوهش بار عاملی مهم‌ترین راهبرد رقابتی این است که شرکت می‌تواند با هدف داخلی‌سازی قطعات و کاهش وابستگی به شرکت‌های خارجی (که با توجه به شرایط روز کشور و مسأله تحریم‌ها بسیار حائز اهمیت است) از تجربه و دانش فنی متخصصین در راه‌اندازی شرکت‌های تولید قطعات یدکی پر مصرف خارجی بهره بگیرد.

در تحقیق صورت گرفته به نقش عوامل فنی، عملیاتی و منابع انسانی در شرکت های لوازم خانگی در هند پرداخته شده است [۳۶].

همچنین شناسایی و اولویت بندی ابعاد موثر بر منابع انسانی شرکت های تولید کننده لوازم خانگی نیز مورد توجه قرار گرفته است [۳۷].

همچنین نظر به اینکه شرکت دارای مرکز طراحی و نیروهای متخصص است، طراحی و توسعه محصولات جدید راهبردی و انحصاری می‌تواند جز مهم‌ترین راهبردهای رقابتی شرکت باشد. به اذعان مدیران شرکت، این مجموعه از یک سیستم ارتباط با مشتری قدرتمند برخوردار است که همین امر می‌تواند به تعریف پروژه‌های بهبود کیفیت محصول متناسب با نیازهای مشتری کمک نماید.

در سایر تحقیقات به اهمیت نقش مدیریت ارتباط با مشتری برای کسب مزیت رقابتی برای شرکت های حوزه لوازم خانگی [۳۸]، و به نقش رضایت مشتری در حوزه لوازم خانگی در کشور پاکستان [۳۹] و نقش رضایت مشتری و ارتباط با مشتری در شرکت های لوازم خانگی در کشور بنگلادش پرداخته شده است [۴۰].

از دیگر موارد این است که مدیران شرکت می‌توانند برای افزایش توسعه محصولات از افزایش سرمایه‌گذاری در بخش تحقق و توسعه شرکت به‌عنوان یک اهرم مناسب بهره گیرند که با توجه به بهره‌مندی از نیروی تخصصی موجود در شرکت امکان‌پذیر می‌باشد.

یافته‌های بدست‌آمده در تحقیق حاضر با تحقیقات دیگری که در این حوزه در داخل و خارج از کشور صورت گرفته قابل مقایسه است. در داخل کشور نیز درخصوص ابعاد مؤثر بر مزیت رقابتی شرکت‌های حوزه لوازم خانگی تحقیقاتی صوت گرفته است که نشان‌دهنده توجه به راهبردهای رقابتی در این حوزه می‌باشد. به‌طور مثال مبتنی بر یک تحقیق؛ راهبرد رقابتی انتخاب‌شده توسط یک شرکت فعال در حوزه لوازم خانگی در کشور، رهبری هزینه بوده است [۱۳]. همچنین مبتنی بر راهبرد قیمت‌گذاری برای محصولات مورد توجه قرار گرفته است [۱۲]. همچنین در تحقیق دیگری عنوان شده است که ارائه خدمات و قیمت‌گذاری مناسب و برندسازی از مهم‌ترین عوامل رضایت مشتری است که به‌عنوان عوامل مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود [۱۱]. به اهمیت هوش رقابتی و رقابت‌پذیری و کارآفرینی راهبردی و روابط بین این متغیرها، پرداخته شده است [۱۷]. در تحقیق دیگری نیز، یک راهبرد ترکیبی برای کسب مزیت رقابتی در حوزه لوازم خانگی ارائه شده است [۴۱]. در این تحقیق در یک شرکت بزرگ لوازم خانگی در مالزی دو راهبرد رهبری هزینه و تمایز و نقش آن در توسعه بازار و مزیت رقابتی بررسی گردید.

در انتها، به منظور تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد اولویت‌های راهبردی صنایع تولیدی دیگر شناسایی و با نتایج تحقیق حاضر بررسی گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، عوامل اثرگذار بر راهبرد رقابتی در صنعت مورد بررسی و سایر حوزه‌های مرتبط بررسی گردد.

۶- مراجع

۱- سوکی، بهزاد، نجف‌بیگی، رضا، دانش فرد، کرم‌اله. آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی (مطالعه موردی شورای شهر و شهرداری‌های استان کرمانشاه). مطالعات مدیریت شهری ۳۹(۱۱)، ۸۷-۱۰۴. ۱۳۹۸.

۲- جهانگیری، سمیه، فرنیا، مهدی، و ثابتی چوبدار، لیلی. نحوه بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌ها و سازمان‌های تولیدی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی. ۱۴۰۰.

۳- احمدیان، ایوب، جعفری‌نیا، سعید. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب و کارهای الکترونیکی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۸)، ۴۷-۶۸، ۱۳۹۸.

۴- امینی، محمدتقی، و خبازباویل، صمد. تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز. مدیریت بازرگانی، ۱(۲)، ۱۷-۳۲، ۱۳۸۸.

۵- ابراهیمی‌نژاد، مهدی، جبارزاده کرباسی، بهرام. اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵(۷۲)، ۷۳-۹۷. ۱۳۹۸.

۶- مجله دنیای اقتصاد، تحلیلی بر صنعت لوازم خانگی، ۵۵۸۳، ۱۴۰۱.

۷- بیگ‌مرادی، رضا، روستا، علیرضا و دشمن‌زیاری، اسفندیار. تبیین وفاداری مشتریان براساس شخصیت نام تجاری در صنعت لوازم خانگی، با رویکرد کیفی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد. مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۷(۱)، ۱۴۴-۱۳۰. ۱۳۹۹.

۸- انصاری‌موحد، صدیقه، و هنرمندساری، محمدجواد. تدوین و گزینش راهبردهای مناسب براساس تحلیل ماتریس سوات در صنعت نشر ایران. کتاب مهر، -(۱۴)، ۳۴-۵۵. ۱۳۹۹.

۹- سبحانی‌فرد، یاسر، اخوان خرازیان، مریم، محمدزمانی، مجید، و انصاری، امین. ارزیابی راهبردهای برند لوازم خانگی داخلی و خارجی از دید مشتریان ایرانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۳(۱۰)، ۹۷-۱۱۲. ۱۳۹۱.

۱۰- توسلی، میترا، بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک مطالعه موردی شرکت پارس‌خزر، کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، تهران، ۱۳۹۴.

۱۱- طاهرخانی، آرمان، بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان لوازم خانگی شرکت سامسونگ مطالعه موردی شهر زنجان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، ۱۳۹۴.

۱۲- پیرایش، رضا، منزوی، ایلیا، و فصاحتی، امیر. بررسی نقش چرخه عمر در انتخاب استراتژی قیمت‌گذاری شرکت (مطالعه موردی: لوازم خانگی کوچک). کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱. ۱۳۹۵.

۱۳- لطفی، سمانه، بررسی مدیریت استراتژیک در کسب و کار مطالعه موردی: لوازم خانگی پارس، سومین همایش بین‌المللی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، قرچک، ۱۳۹۶.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

۱۴- کروبی، مهدی، و احمدی، ساسان. برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری پزشکی با استفاده از ماتریس سوات- و تکنیک تاپسیس- فازی. مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)، ۱۵(۵۱)، ۱-۳۰. ۱۳۹۹.

۱۵- صفری، حسین، و خان‌محمدی، احسان. اولویت‌بندی اهداف استراتژیک کارت امتیازی متوازن با استفاده از رویکرد کمی SWOT و روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۲(۲ (پیاپی ۴۶))، ۳۷-۶۳. ۱۴۰۱.

۱۶- ناظمی، شمس‌الدین.، و مرتضوی، سعید.، و ملک، عفت. معرفی و به‌کارگیری مدل برنامه‌ریزی لیتل در تدوین استراتژی برای محصولات منتخب یک شرکت مورد مطالعه: شرکت تولیدی لوازم خانگی آلفا. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۳(۴ (پیاپی ۶۴))، ۲۴۹-۲۸۰، ۱۳۸۸.

۱۷- روحی، رامین، رابطه‌ی کارآفرینی استراتژیک با هوش رقابتی و رقابت‌پذیری در شرکت تولیدی صنعتی پاکشوما جهت ارائه مدل، ششمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، ۱۳۹۹.

18- George, Bert, Richard M. Walker, and Joost Monster. Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis." Public Administration Review 79, no. 6, 810-819. 2019.

19- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. Research methods in behavioral sciences, Ageh Publishing, Tehran. 2018.

20- Mosadeghrad AM. Essentials of healthcare organization and management. Tehran: Dibagran; 2015.

21- Sackett K. Jones, J. and Erdley, W. Incorporating healthcare informatics into the strategic planning process in nursing education. Nursing Leadership Forum, 9 (3): 98-104. 2009.

22- Mosely GB. Managing health care business strategy. Jones and Batlett Publishers. 2009.

23- Kariuki Nyawira, S.O Chiri, G. Strategic succession planning strategies on organizational productivity: a case of Githunguri dairy cooperative society". International Academic Journal of Human Resource and Business Administration. 2(3), pp.179-200. 2017.

24- Putri, Nyimas Ekinevita, Retno Astuti, and Shyntia Atica Putri. "Perencanaan strategi pengembangan restoran menggunakan analisis SWOT dan metode QSPM (quantitative strategic planning matriks, studi kasus restoran big burger malang). Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri 3.2: 93-106. 2014

25- Memarzadeh, Gh, Kyakjury, K. & Rudgarnjad, F. Strategic Analysis of the Islamic Azad University in order to provide appropriate strategies (Bandar Anzali Institute), research management. 88. 2011.

26- Arbab Shirani, Behrooz, Ali Zeynal Hamadani, and Seyed Hamidreza Shavaran. Application a Mixed Model of Factor Analysis and SWOT Analysis in Determining Strategic Priorities for Higher Education (Case Study: Isfahan State Higher Education Subsystem). Journal of Educational Scinces 26, no. 1, 217-240. 2019.

27- Amirshenava, Sina, and Morteza Osanloo. "Strategic planning of post-mining land uses: A semi-quantitative approach based on the SWOT analysis and IE matrix. Resources Policy 76, 102585. 2022.

28- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., & Demirbag, M. A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. Journal of Management Development, 28(4), 361-379. 2009.

29- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. Journal of Global Business Insights, 6(1), 55-73. 2021.

30- Görener, A., Toker, K., & Ulucay, K. Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. Procedia-social and behavioral sciences, 58, 1525-1534. 2012.

31- Şeker, Ş., & Özgürler, M. Analysis of the Turkish consumer electronics firm using SWOT-AHP method. Procedia-social and behavioral sciences, 58, 1544-1554. 2012.

32- Al-Refaie, A., Sy, E., Rawabdeh, I., & Alaween, W. Integration of SWOT and ANP for effective strategic planning in the cosmetic industry. Advances in Production Engineering & Management, 11(1), 49. 2016.

33- Sharma, A., & Beg, M. A. Strategic analysis using SWOT-AHP: A fibre cement sheet company application. Journal of Management Development, 39(4), 543-557. 2020.

34- Keding, Christoph. Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. Management Review Quarterly 71.1: 91-134. 2021.

35- Szum, Katarzyna, and Joanicjusz Nazarko. Exploring the determinants of Industry 4.0 development using an extended SWOT analysis: A regional study. Energies 13.22: 5972. 2020.

36- Thakur, V., & Mangla, S. K. Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector. Journal of cleaner production, 213, 847-862. 2019.

37- Moazen Jamshidi, M. H. Identifying and Ranking Key Competencies of Managers for Realization of Human Resources Excellence at Home Appliances Manufacturing Companies. Journal of Human Resource Management, 9(1), 1-24. 2019.

38- Sedighi, M. M., Mokfi, T., & Golrizgashti, S. Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 19, 321-347. 2012.

39- Awan, A. G., & Rehman, A. U. Impact of customer satisfaction on brand loyalty: An empirical analysis of home appliances in Pakistan. British Journal of Marketing Studies, 2(8), 18-32. 2014.

40- Uzir, M. U. H., Hamid, A. B. A., Jerin, I., Latiff, A. S. A., & Thurasamy, R. Customer satisfaction and brand loyalty to electronic home appliances in Bangladesh: The contingent role of brand trust. SN Business & Economics, 1(6), 86. 2021.

41- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. B., & Wan, H. L. Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage. International Journal of Business and Management, 7(20), 120. 2012.

Archive of SID.ir