

شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های بازاریابی و فروش شرکت سیمان سیستان

محبوبه رشیدی*
دکتر سیدعلیقلی روشن**

چکیده

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

واژه‌های کلیدی: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT، ماتریس داخلی و خارجی، ماتریس QSPM، شرکت سیمان سیستان

* نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت دولتی
** عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

گذر زمان، تغییرات محسوسی در سطح زندگی افراد، انتقال اطلاعات، فناوری، شرایط محیطی و به طور کلی ویژگی‌های حیات سازمان‌ها ایجاد کرده است. در اوایل قرن نوزدهم، مشکل عمده سازمان‌ها تولید بود و متغیرهای کمی بر مدیریت اثر می‌گذاشت، اما امروزه مدیران با دنیای پیچیده و توأم با تغییرات وسیع و لحظه‌ای روبرو هستند. همچنین، تأثیرگذاری شگرف غالباً غیر تحمل محیط‌های دورن و برون سازمانی بر عملکرد آنان نیز، در حال فزونی است. این موارد باعث شده است تا در دهه‌های اخیر بحث برنامه‌ریزی راهبردی با نگرشی نوین در مدیریت مطرح شود (Pierce and Robinson, 2009). سازمان‌ها باید قبل از مشکلات اقتصادی که مسائل غیر قابل پیش‌بینی را در سراسر جهان ایجاد می‌کند؛ به طور مداوم برنامه راهبردی را برای آینده خود تدوین نمایند تا مجبور نباشند عکس‌العمل‌های آنی بروز دهند (Emerald, 2006). دو مؤلفه اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، کنکاش محیطی و تدوین راهبرد است؛ قبل از اینکه سازمانی شروع به تدوین راهبرد کند باید محیط بیرونی را به منظور مشخص کردن فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی مورد بررسی قرار دهد؛ هانگر و ویلن^۱ معتقدند که کنکاش محیطی عبارت است از فرایند نظارت، ارزیابی و ارائه اطلاعات محیطی به افراد کلیدی سازمان (عزیزی و حسینی، ۱۳۸۵).

تدوین راهبرد برای شرکت‌های داخل کشور نیز به ویژه در حال حاضر که مباحث خصوصی‌سازی و جهانی‌شدن در دستور کار عوامل اقتصادی کشور قرار گرفته اهمیت بسزایی یافته است. در حال حاضر، ضرورت تدوین راهبرد، نه فقط به عنوان یک واقعیت انکارناپذیر برای اغلب سازمان‌ها مطرح بوده، بلکه شواهد زیادی نیز مؤید آن است که گرایش نداشتن مدیران فعلی به سمت برنامه‌ریزی راهبردی موجب اتخاذ تصمیمات آنی و نادرستی می‌شوند و بعضاً باعث نابودی صنایع تحت حمایتشان می‌گردند.

صنعت سیمان از جمله صنایعی است که نقش مهمی در فرایند رشد و توسعه اقتصادی هر کشور ایفا می‌نماید. رشد این صنعت ارتباط مستقیمی با نرخ رشد اقتصادی کشورها دارد. رشد اقتصادی کشورها نیازمند ایجاد زیر بناهایی اساسی در بخش‌هایی نظیر ساختمان-سازی، راه‌سازی، و ... می‌باشد.

بررسی روند تولید و مصرف این صنعت از سال ۱۳۴۲ تاکنون بیان‌گر همگام بودن رشد تولید و توسعه ظرفیت با میزان تقاضا و کشش بازار داخلی تا سال‌های قبل

۱۳۸۷ بوده و از آن پس، سبقت گرفتن نرخ رشد تولید نسبت به حجم تقاضا و مصرف داخلی، منجر به توجه و اتخاذ استراتژی توسعه صادرات به جهت تکمیل شکاف عرضه و تقاضای داخلی، در صنعت شده است. با توجه به تراز عرضه و تقاضای سیمان در کشور در سالیان متمادی دو دوره متفاوت جهت تحلیل صنعت قابل تعریف است:

الف) عصر تولیدگرایی (از ابتدا تا سال ۱۳۸۷)

ب) عصر بازرگانی (از سال ۱۳۸۷ تاکنون)

در دوره تولیدگرایی تمرکز صنعت و استراتژی های متخذه مبنی بر سرمایه گذاری در جهت افزایش تولید، تحقق حداقل استانداردهای کیفی، تولید تک محصولی و نظام قیمت گذاری دولتی استوار بوده است. در حالی که در دوره بازرگانی رویکرد صنعت بر تنوع و توسعه بازار، ارتقاء روزافزون کیفیت محصول، تنوع تولید، توجه ویژه در اقدامات بازاریابی و تبلیغات و همچنین نظام قیمت گذاری مبتنی بر بازار رقابتی متمایل شده است (گل محمدی، ۱۳۹۱).

در حال حاضر ظرفیت تولید سیمان در کشور به حدود ۸۰ میلیون تن در سال رسیده است؛ که حدود ۵۵ میلیون تن آن در بازار داخلی عرضه می گردد که در دو سال اخیر به علت رکود بازار به ۵۰ میلیون تن در سال کاهش پیدا کرده است (برگرفته از ماهنامه سیمان/ایران، ۱۳۹۴).

در نهایت صنعت سیمان با مازاد ظرفیت ۲۵ تا ۳۰ میلیون تن در سال مواجه است. طی سال های اخیر با بازاریابی صورت گرفته حدود ۱۸ تا ۲۰ میلیون تن این مازاد به بازارهای صادراتی عرضه گردیده است که کماکان ۱۰ میلیون تن ظرفیت مازاد سیمان در کشور وجود دارد. طی چند سال اخیر به علت رکود بازار و مازاد تولیدی کارخانه جات، حدود ۲۰ میلیون تن محصول در انبارها ذخیره شده است (همان منبع). این محصول به فروش نرفته و مازاد تولید در سال، فشار زیادی بر شرکت ها وارد می کند که عدم تحقق برنامه های صادرات محصول به همین مقدار منجر به افزایش عرضه، فشردگی رقابت، کاهش قیمت ها و در نهایت روند نزولی راندمان تولید کارخانه جات به ویژه کارخانه جاتی که دارای نرخ بازده پایین و در نیمه دوم عمر اقتصادی باشند خواهد شد (گل محمدی، ۱۳۹۱).

شرکت سیمان سیستان ظرفیت اسمی تولید کلینگر را حدود یک میلیون تن در سال دارد که با بهره برداری کامل تا ۱۱۵۰۰۰۰ تن در سال نیز می رسد، که این رقم با تولید سیمان های آمیخته به ۱۳۵۰۰۰۰ تن انواع سیمان در سال هم رسیده است. در حال حاضر

شرکت توانسته است، حدود ۱ میلیون تن تولید را در بازار داخلی و صادراتی به فروش برساند، ولی کماکان ۳۰۰ تا ۳۵۰ هزار تن ظرفیت تولید وجود دارد که بدلیل عدم وجود بازار فروش این ظرفیت خالی می‌ماند (برگرفته از ماهنامه سیمان سیستان، ۱۳۹۴).

آنچه مسلم است، شرکت سیمان سیستان به منظور بقا و حفظ موقعیت و سهم بازار خود و همچنین به منظور افزایش میزان فروش، نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه بازاریابی و فروش است تا بتواند با استراتژی‌های اتخاذ شده موقعیت کنونی خود را ارتقاء دهد.

پیشینه پژوهش

صنعت ساختمان بخش مهم و پویا در اقتصاد جهان و سبب ایجاد شغل، نوسازی زیرساخت‌ها و بهبود استانداردهای زندگی است. همچنین این بخش صنعتی ارتباط مستقیمی با بسیاری از زمینه‌های دیگر مانند مالی، انرژی، معدن و حمل‌ونقل دارد. سیمان، مهم‌ترین مؤلفه ساختمان‌سازی، نقش اساسی در جهان مدرن ایفا می‌کند. این ماده در بسیاری از مناطق تولید می‌شود و جنبه‌های جالب زیادی دارد، مانند فیزیکی، شیمیایی و پایداری مکانیکی. سیمان در مقایسه با دیگر مواد کم‌هزینه و فراوان است (Rodrigues & Joekes, 2011).

سیمان یک کالای استراتژیک در پیشبرد اهداف عمرانی کشور است. هم‌اکنون مشکلاتی در عرصه‌های تولید، توزیع و مصرف این کالا مشاهده می‌شود و به تبع آن باید راه‌کارها و سیاست‌ها به گونه‌ای اتخاذ شوند تا در حد امکان از این مشکلات کاسته شده و با بهبود شرایط این مشکلات حل شوند.

شرایط محیطی حاضر بسیاری از شرکت‌ها به سرعت در حال تغییر و تحول است. به منظور برخورد با چنین سطح بی‌سابقه تغییر، دیدگاه‌های بسیاری در زمینه بهترین روش تدوین راهبرد عنوان شده است. مدیریت راهبردی با یک دیدگاه آینده‌نگر، تدوین اثربخش راهبرد را حیاتی و هدایتگر اهداف و فعالیت‌های سازمان می‌داند (Acur & Englyst, 2006).

فرایند تدوین راهبرد، با طیفی که یک سوی آن برنامه‌ریزی راهبردی و در سوی دیگر تفکر راهبردی قرار دارد؛ شناخته می‌شود. در واقع، این دو رویکرد، نماینده دو مکتب متفاوت هستند؛ برنامه‌ریزی راهبردی به مکتب طرح‌ریزی تعلق دارد که در آن تدوین راهبرد یک فرایند رسمی و نظام‌مند به شمار می‌آید و رویکرد تفکر راهبردی بر مکتب

یادگیری استوار است که در آن شکل گیری راهبرد، یک روند تکوینی در حین اجرا دانسته می شود (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۵).

مکتب طرح ریزی از سال ۱۹۶۵ با تدوین کتاب استراتژی شرکت به وسیله ایگور آنسوف^۱ آغاز و تاکنون ادامه یافته است. در این مکتب که جنبه تجویزی داشته؛ فرایند تدوین راهبرد حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدهایی است که در محیط بیرونی و درونی، مجموعه مورد نظر را احاطه کرده است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵). بر این اساس پیروان این مکتب به دنبال خلق راهبردهای بی نظیر و ساده ای هستند که بر شکار فرصت ها و استفاده مناسب از نقاط قوت استوار است (Mintzberg et al, 2001). برخی از ویژگی های این مکتب عبارتند از:

مبتنی بر توالی منطقی اقدامات و در قالب یک برنامه مشخص است.

نقش اصلی را کارکنان برنامه ریز به جای مدیران عالی ایفا می کنند.

سازمان و افراد متولی برنامه ریزی از جایگاه بالاتری برخوردار هستند.

تدوین راهبرد حاصل یک فرایند مستمر برنامه ریزی است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵).

مکاتب تجویزی یکی از تکنیک ها و ابزارهای رایج برای تدوین راهبرد ماتریس SWOT است (Mintzberg & et al, 2001). این ماتریس که در دهه ۱۹۶۰ توسط آلبرت هامفری^۲ معرفی شده است (مهدی پور، ۱۳۸۵)، از ابزارهای اصلی در رویکرد چارچوب جامع تدوین راهبرد نیز است. اصطلاح SWOT مخفف واژگان قوت ها^۳ و ضعف های^۴ داخلی و کسب فرصت ها^۵ و تهدیدهای^۶ محیطی است. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که یک راهبرد اثربخش، قوت ها و فرصت ها را حداکثر کرده و در عین حال، ضعف ها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند (عربی، ۱۳۸۵). این ابزار، با ارزیابی نظام مند نقاط قوت و ضعف سازمان در کنار فرصت ها و تهدیدهای محیطی، به عنوان یک مزیت خط مشی مطرح است. هدف اصلی این مدل، ایجاد تناسب بین سازمان و محیط اش است (Andrews, 1990). همچنین از ماتریس SWOT در خیلی از کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه در حوزه های مختلف استفاده می شود. به عنوان نمونه در کشور چین و انگلستان در

1- Igor Ansoff

2 -Albert Humphrey

3 -Strengths

4 -Weaknesses

5 -Opportunities

6 -Threats

جهت رشد و کسب‌وکار، در اسکاتلند و بحرین نیز جهت تحلیل رفتار شرکت‌های کوچک به کار می‌رود (Duarte et al, 2006).

نقاط قوت و ضعف، در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف انجام می‌دهند. آن‌ها در سایه فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت را تقویت و ضعف‌های سازمان را برطرف نماید (David, 1999). در واقع نقاط قوت ناشی از برتری در منابع یا مهارت‌ها بوده که منجر به یک مزیت نسبی برای سازمان می‌شود. نقاط ضعف نیز، ناشی از یک محدودیت یا کمبود در منابع یا مهارت‌هاست که اثربخشی عملکرد سازمان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (عربی، ۱۳۸۵). رایج‌ترین این ابزارهای بررسی نقاط قوت و ضعف، عبارتند از: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی و کارت ارزیابی متوازن.

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم-شناسی، سیاسی، قانونی، دولتی و فناوری است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این عوامل محیطی به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. یک اصل اساسی در برنامه‌ریزی راهبردی، این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های بیرونی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات بیرونی یا کاهش دادن آن‌ها درصدد تدوین راهبرد برآیند (David, 1999). مرسوم‌ترین این ابزارها عبارتند از: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس بررسی رقابت^۱ و الگوی رقابت مبتنی بر پنج نیروی پورتر.

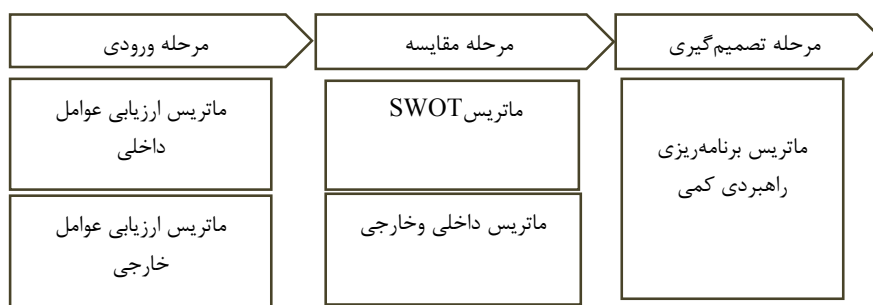
ماتریس سوات، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن، چهار نوع راهبرد ارائه نمایند: راهبرد قوت/فرصت، راهبرد ضعف/فرصت، راهبرد قوت/تهدید و راهبرد ضعف/تهدید. مقایسه کردن عوامل اصلی دورنی و بیرونی از مشکل‌ترین بخش‌های ایجاد ماتریس SWOT بوده و به قضاوت‌های شهودی نیاز دارد. چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در اجرای راهبرد قوت/فرصت، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران چنین موقعیتی را ترجیح می‌دهند. هدف راهبرد

ضعف/فرصت این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارجی بکوشد نقاط ضعف داخلی را برطرف سازد. سازمان‌ها برای اجرای راهبرد قوت/تهدید نیز می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند؛ و سرانجام، سازمان‌هایی که راهبرد ضعف/تهدید را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم‌کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (David, 1999). در این مقاله سعی شده با رویکرد تجویزی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شرکت سیمان سیستان در حوزه فروش و بازاریابی شناسایی و سپس استراتژی‌های متناسب ارائه گردد و بر اساس موقعیت شرکت که با ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی بدست می‌آید، استراتژی‌های متناظر آن در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس QSPM اولویت‌بندی شوند. بر اساس مطالب بیان شده، تحقیق را می‌توان در چهار مرحله اصلی خلاصه کرد:

مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شوند که شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است.

مرحله تطبیق و مقایسه: در این مرحله، عوامل اصلی داخلی و خارجی با هم تطبیق داده شده و بین آن‌ها نوعی توازن ایجاد می‌شود. ماحصل این مرحله، شناسایی راهبردهایی است که در راستای مأموریت، و متناسب با عوامل داخلی و خارجی سازمان می‌باشد.

مرحله تصمیم‌گیری: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق، را نشان می‌دهد (David, 1999).



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از مدل جامع تدوین استراتژی)

روش شناسی

الف. جامعه آماری و نمونه‌گیری

در این تحقیق ذی‌نفعان حوزه فروش و صادرات در شرکت سیمان سیستان در سه گروه تقسیم‌بندی شده‌اند: مدیران و کارشناسان فروش ۱۵ نفر، مشتریان داخلی ۱۰ و مشتریان خارجی ۲۰ نفر می‌باشند. در مورد مدیران و کارشناسان فروش از تمامی افراد تحقیق به عمل آمد، ولی در مورد گروه دوم و سوم از نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. جدول ۱ یافته‌های جمعیت شناختی گروه‌ها (فراوانی) را نشان می‌دهد.

جدول ۱: یافته‌های جمعیت شناختی گروه‌ها (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

سن				تحصیلات				جنسیت		نوع شغل
۵۱ به بالا	۴۱-۵۰	۳۱-۴۰	زیر ۳۰ سال	کارشناسی ارشد و بالاتر	کارشناسی	دیپلم و فوق دیپلم	زیردیپلم	مرد	زن	
-	۴	۲	۹	۴	۲	۷	۱	۶	۹	مدیران و کارشناسان
۲	۲	۴	۲	-	۱	۷	۲	۱۰	-	مشتریان داخلی
۵	۶	۴	۵	-	۲	۱۱	۷	۲۰	-	مشتریان خارجی

ب. ابزار تحقیق و گردآوری داده‌ها

با توجه به هدف پژوهش که ارزیابی و تحلیل محیط درونی و بیرونی فروش و بازاریابی شرکت سیمان سیستان می‌باشد، هم از شیوه‌ی کیفی مصاحبه (که به صورت انفرادی صورت گرفت) و هم شیوه‌ی کمی (پرسشنامه) استفاده شده است. پس از انجام مصاحبه، یافته‌ها در قالب پرسشنامه (سوالات ۵ گزینه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد بر اساس طیف لیکرت) در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت تا به آن‌ها ضریب دهند. در طراحی پرسشنامه محقق ساخته، سوالات بدون پیش فرض (که آیا نقطه قوت هستند یا نقطه ضعف) بوده و پاسخ‌دهندگان با دادن ضریب مشخص‌کننده نقطه قوت یا ضعف گویه بررسی شدند.

در نهایت ۴۵ پرسشنامه از سه گروه جمع‌آوری شد، که با نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند.

تجزیه تحلیل داده‌ها و نتایج

الف. روایی و پایایی

برای تعیین روایی که از نوع محتوایی می‌باشد، پرسشنامه‌ها به همراه اهداف در اختیار خبرگان و صاحب نظران قرار گرفت و روایی آن تأیید گردید. برای برآورد پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار پایایی پرسشنامه مدیران و کارشناسان فروش ۰/۹۴، مشتریان داخلی ۰/۸۸ و مشتریان خارجی ۰/۷۱ به دست آمد.

ب. آزمون‌های مورد استفاده

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از بین ۹۸ گویه شناسایی شده از ۳ پرسشنامه گروه‌ها، با استفاده از آزمون فریدمن در نهایت ۲۶ گویه را با میانگین رتبه‌ای بالاتر مورد تحلیل قرار گرفتند و با استفاده از آزمون T وضعیت هر یک از گویه‌ها بررسی شدند. ارزش ۳ در آزمون T میانگین نظری در نظر گرفته شد و با میانگین تجربی مقایسه شد. در این حالت اگر میانگین تجربی از میانگین نظری معنادار و کمتر باشد بنابراین تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مورد انتظار وجود دارد و گویه مورد بررسی در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. بعد از انجام تحلیل، خلاصه نتایج در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی توضیح داده شدند.

یافته‌های تحقیق

مرحله ورودی: در این مرحله عوامل اصلی برون و درون سازمانی شرکت سیمان سیستان شناسایی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ترسیم شدند.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱

براساس مطالعات صورت گرفته برای شرکت، ۹ نقطه‌ی قوت و ۶ نقطه‌ی ضعف به دست آمده است. براساس نظرات مدیران، کارشناسان و مشتریان شرکت در قالب مصاحبه، ماتریس زیر شکل گرفت. در این ماتریس عوامل استراتژیکی داخلی، وزن و امتیاز هر یک از نقاط قوت و ضعف مشاهده می‌شود. در ستون عوامل درونی مهمترین نقاط قوت و ضعف فراروی شرکت نام برده شدند. در ستون وزن به هر یک از این عوامل با توجه به اثر محتمل

آن عامل بر موقعیت استراتژیک فعلی شرکت وزنی از ۱ (بسیار مهم) تا صفر (بی‌اهمیت) داده شد. در ستون امتیاز، به هر یک از عوامل با توجه به نحوه پاسخگویی افراد به آن عامل، امتیازی از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) به عوامل قوت برگزیده شد و برای امتیازدهی به نقاط ضعف نیز امتیاز ۱ (بسیار خوب) تا امتیاز ۴ (ضعیف) منظور گردید. در ستون ارزش، وزن در امتیاز هر عامل ضرب شد تا ارزش آن عامل به دست آید. سرانجام، مجموع ارزش که ۳/۳ است با جمع‌زدن تمام امتیازهای موزون عوامل درونی حاصل شد. چون این مجموع امتیازات موزون (ارزش) یعنی ۳/۳ بیشتر از ۲/۵ است پس نشان می‌دهد که نقاط قوت بر نقاط ضعف غلبه دارند.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (مأخذ: یافته های پژوهش)

ارزش	ضریب	امتیاز	عوامل استراتژیک داخلی
نقاط قوت			
۰/۴	۰/۱	۴	S1. کیفیت محصولات تولیدی
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	S2. استفاده از تکنولوژی روز
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	S3. وجود ناوگان حمل و نقل شرکت (سیستان ترابر)
۰/۴	۰/۱	۴	S4. توانایی مالی شرکت
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	S5. فروش اعتباری شرکت
۰/۴	۰/۰۵	۴	S6. وضعیت مالی سالم
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	S7. اثربخشی مدیران شرکت در بهره‌وری شرکت
۰/۰۶	۰/۰۲	۳	S8. وجود واحد نیم‌روز سمنت افغانستان
۰/۱۲	۰/۰۳	۴	S9. ثبات مدیریتی
نقاط ضعف			
۰/۲	۰/۱	۲	W1. بالا بودن هزینه حمل محصولات در سطح بازار رقابتی
۰/۱	۰/۱	۱	W2. نارسایی در تبلیغات
۰/۱	۰/۰۵	۲	W3. عدم انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری
۰/۱	۰/۰۵	۲	W4. دوره وصول طولانی مطالبات
۰/۲	۰/۱	۲	W5. نداشتن آیین‌نامه فروش
۰/۱	۰/۱	۱	W6. نارسایی در بازاریابی
۳/۳	۱		جمع

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۱

مطالعات صورت گرفته، بیانگر ۶ فرصت و ۵ تهدید می‌باشد. ماتریس زیر نیز مانند ماتریس IFE قبلی، برآیند نظرات کلیه افراد مورد مطالعه بوده است. برای تعیین وزن و امتیاز مانند قبل عمل شد در این‌جا نیز در ستون امتیازدهی برای تهدیدها نیز مانند نقاط ضعف امتیاز معکوس در نظر گرفته شد. بر این اساس مجموع امتیازات موزون این ماتریس ۲/۶۷ به دست آمد که بزرگتر از ۲/۵ بوده و نشان داد که در این شرکت، فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه دارد.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

ارزش	ضریب	امتیاز	عوامل استراتژیک خارجی
فرصت‌ها			
۰/۴	۰/۱	۴	O1. وجود بازارهای صادراتی پرفروش
۰/۴	۰/۱	۴	O2. عدم وجود محصولات جایگزین
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	O3. بازار مناسب داخلی
۰/۴	۰/۱	۴	O4. بالا بودن ظرفیت بالقوه سیمان در ایران
۰/۳	۰/۱	۳	O5. پروژه‌های عمرانی استان
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	O6. حمایت‌های دولت از شرکت
تهدیدات			
۰/۲	۰/۱	۲	T1. محدودیت‌های مرزی و مشکلات پایانه‌ها در صادرات
۰/۳	۰/۱۵	۲	T2. کم بودن تنوع تولید در ایران
۰/۱	۰/۱	۱	T3. رکود در بخش ساخت و ساز
۰/۱	۰/۰۵	۲	T4. عدم ثبات نرخ ارز
۰/۱	۰/۱	۱	T5. عدم فعالیت مؤثر کارخانجات ایرانی در تولید بتن آماده و قطعات پیش ساخته بتنی
۲/۶۷	۱		جمع

مرحله تطبیق و مقایسه: در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده شدند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت شرکت و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می گیرند، عبارتند از: ماتریس SWOT و ماتریس داخلی و خارجی. ماتریس^۱ SWOT: در این تجزیه و تحلیل از تقابل عوامل داخلی و خارجی راهبردهای متناسب تدوین شدند.

جدول ۴. تحلیل SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها
<p>۱- کیفیت محصولات تولیدی</p> <p>۲- استفاده از تکنولوژی روز</p> <p>۳- وجود ناوگان حمل و نقل شرکت</p> <p>۴- توانایی مالی شرکت</p> <p>۵- فروش اعتباری</p> <p>۶- وضعیت مالی سالم</p> <p>۷- اثربخشی مدیران شرکت در حصول هدف و افزایش بهره‌وری</p> <p>۸- واحد نیم‌روز سمنت افغانستان</p> <p>۹- ثبات مدیریتی</p>	<p>۱- بالا بودن هزینه حمل در سطح بازار رقابتی</p> <p>۲- نارسایی در تبلیغات</p> <p>۳- عدم انعطاف پذیری در قیمت-گذاری</p> <p>۴- دوره وصول طولانی مطالبات</p> <p>۵- نداشتن آیین نامه فروش</p> <p>۶- نارسایی در بازاریابی</p>	<p>تحلیل SWOT</p>
استراتژی SO	استراتژی WO	فرصت‌ها
<p>۱- تنوع محصولات همگن (نظیر سیمان سفید، آهک، گچ، شن، ماسه،.....)</p> <p>۲- توسعه واحد نیم‌روز سمنت</p> <p>۳- رسوخ در بازارهای جدید و اختصاصی کردن بازار هدف</p> <p>۴- احداث واحدهای جدید در بازارهای صادراتی مناسب</p> <p>۵- افزایش صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس (از جمله: قطر، عمان، یمن،.....) و شمال آفریقا (از جمله: کامرون، کوبا و.....)</p> <p>۶- استفاده حداکثر از بندر چابهار با</p>	<p>۱- تبلیغات هدفمند در حوزه فروش خارجی و داخلی</p> <p>۲- بازاریابی مناسب در بخش صادرات</p> <p>۳- استفاده از نرم افزار شکایات مشتریان جهت پاسخگویی به مشتریان</p> <p>۴- راه اندازی بخش مهندسی فروش</p> <p>۵- ملاقات حضوری به طور دوره‌ای با مشتریان هر گروه برای نظرسنجی در دوره رکود و رونق و بررسی راهکارهای افزایش فروش</p> <p>۶- افزایش انگیزش خرید در مشتریان از طریق برخورد مناسب و احترام قائل شدن برای مشتری (مشتری مداری)،</p>	<p>۱- وجود بازارهای صادراتی پرفروش</p> <p>۲- عدم وجود محصولات جایگزین</p> <p>۳- بازار مناسب داخلی</p> <p>۴- بالا بودن ظرفیت بالقوه سیمان در ایران</p> <p>۵- پروژه‌های عمرانی استان</p> <p>۶- حمایت‌های دولت از شرکت</p>

<p>پاسخگویی سریع بخش‌های مختلف به مشتریان، ایجاد محیط مناسب برای مشتریان در شرکت، تماس‌های منظم به مشتریان برای پی بردن به نقاط ضعف</p> <p>۷- اعتماد به افراد سازمان و تشویق افراد نوآور و حمایت از ریسک‌پذیری</p>	<p>حمایت‌های استانی</p> <p>۷- بازاریابی مناسب در بخش مصرف‌کنندگان سیمان فله</p> <p>۸- ادغام با شرکت‌های بین‌المللی برای افزایش دانش و قابلیت‌های فنی شرکت</p>	
<p>استراتژی WT</p> <p>۱- ارتباط بیشتر و مؤثرتر شرکت با دانشگاه‌ها و دانشجویان</p> <p>۲- ارتباط با سازمان‌های متولی ساخت و ساز برای افزایش سهم بازار</p> <p>۳- برگزاری دوره‌های آموزشی برای آشنایی پرسنل با مصارف سیمان</p> <p>۴- استفاده از ارزش‌های قومی برای افزایش انگیزه خرید در مشتریان</p> <p>۵- تنظیم و اجرا آیین‌نامه فروش داخلی و خارجی</p> <p>۶- استفاده از سوخت‌های جایگزین برای کاهش قیمت تمام‌شده محصولات</p> <p>۷- آموزش مستمر مدیران سازمان برای آشنایی با تفکرات مدیریتی جدید و نوآوری فکری در سازمان</p>	<p>استراتژی ST</p> <p>۱- استفاده حداکثر از روزهای کاری دو کشور ایران و افغانستان برای جبران زمان تعطیلات</p> <p>۲- تلاش در جهت ایجاد مسیرهای اختصاصی سیمان سیستان در بازارهای هدف</p> <p>۳- مشارکت و همکاری با سیمان رقبا در جهت تقسیم بازار</p>	<p>تهدیدها</p> <p>۱- محدودیت‌های مرزی و مشکلات پایانه‌ها در صادرات</p> <p>۲- کم بودن تنوع تولید در ایران</p> <p>۳- رکود در بخش ساخت و ساز</p> <p>۴- عدم ثبات نرخ ارز</p> <p>۵- عدم فعالیت مؤثر کارخانجات ایرانی در تولید بتن آماده و قطعات پیش‌ساخته بتنی</p>

ماتریس داخلی و خارجی^۱: این ماتریس برای تعیین موقعیت شرکت به کار می‌رود. در تشکیل این ماتریس شرکت سیمان سیستان، باید امتیازات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه شرکت در خانه‌های این ماتریس مشخص شود. بر اساس امتیازات حاصله از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی موقعیت شرکت سیمان سیستان در منطقه تهاجمی واقع می‌شود، در نتیجه شرکت باید راهبردهای رشد و توسعه را استفاده کند چون در شرایط رقابتی خوبی به سر می‌برد (شکل ۲).

رقابتی	تهاجمی IFE=3.3 EFE=2.67
تدافعی	محافظه کارانه

شکل ۴. ماتریس داخلی و خارجی

۴. مرحله تصمیم گیری

با نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی که موقعیت شرکت سیمان سیستان را در منطقه تهاجمی نشان می دهد، مهم ترین راهبردهای این ناحیه پیشنهاد می شوند: تنوع محصولات همگن، توسعه واحد نیمروز سمنت افغانستان، رسوخ در بازارهای جدید و اختصاصی کردن بازار هدف و افزایش صادرات در کشورهای حوزه خلیج فارس و شمال آفریقا. در مرحله آخر با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی راهبردهای شناسایی شده در مرحله تطبیق بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند (از آنجایی که تعداد راهبردهای تهاجمی زیاد بودند فقط ۴ راهبردی که امتیازشان بیشتر از سایر راهبردها بود در این جا آورده شده است).

ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی^۱: در این ماتریس برای ارزیابی جذابیت نسبی هر راهبرد، میزانی که آن راهبرد می تواند از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت آمیز استفاده کند، تعیین شده و سپس با تجمیع اثرات هر یک از عوامل داخلی و خارجی می توان جذابیت نسبی مربوطه را برآورد کرد (جدول ۵).

جدول ۵: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

افزایش صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و شمال آفریقا		رسوخ در بازارهای جدید و اختصاصی کردن بازار هدف		توسعه واحد نیم‌روز افغانستان		تنوع محصولات همگن		عوامل مهم	عوامل استراتژیک
نمره	عامل جذابیت	نمره	عامل جذابیت	نمره	عامل جذابیت	نمره	عامل جذابیت		
۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۱	.O1
۰/۳	۳	۰/۲	۲	۰/۴	۴	-	-	۰/۱	.O2
-	-	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	.O3
۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۴	۴	۰/۱	.O4
-	-	۰/۲	۲	-	-	۰/۲	۲	۰/۱	.O5
۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	.O6
۰/۲	۲	۰/۱	۱	۰/۲	۲	۰/۳	۳	۰/۱	.T1
۰/۲	۲	۰/۳	۲	۰/۳	۲	۰/۶	۴	۰/۱۵	.T2
۰/۱۶	۲	۰/۳	۳	۰/۱	۱	۰/۳	۳	۰/۱	.T3
۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۰۵	.T4
۰/۰۹	۳	۰/۲	۲	-	-	۰/۳	۳	۰/۱	.T5
۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۰۵	.S1
-	-	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۰۵	.S2
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	.S3
۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۱	.S4
۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	.S5
۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۱	.S6
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	.S7
۰/۰۲	۱	-	-	۰/۰۸	۴	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	.S8
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	.S9
۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۲	۲	۰/۳	۳	۰/۱	.W1
۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۱	.W2
۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	.W3
۰/۱	۲	۰/۰۵	۱	-	-	۰/۱	۲	۰/۰۵	.W4
۰/۲	۲	۰/۲	۲	-	-	۰/۳	۳	۰/۱	.W5
۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۱	.W6
۵/۰۳		۴/۸۵		۴/۱۸		۵/۸۳			جمع

بر اساس یافته‌های جدول ۵ استراتژی‌های تهاجمی رتبه‌بندی شدند و در جدول ۶ خلاصه آنها آورده شده است.

جدول ۶: اولویت بندی استراتژی های تهاجمی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

نتیجه	نمره نهایی جذابیت	استراتژی های قابل اجرا
اولویت اول	۵/۸۳	تنوع محصولات همگن
اولویت دوم	۵/۰۳	افزایش صادرات به کشورهای خلیج فارس و شمال آفریقا
اولویت سوم	۴/۸۵	رسوخ در بازارهای جدید و اختصاصی کردن بازار هدف
اولویت چهارم	۴/۱۸	توسعه واحد نیمروز سمت افغانستان

نتیجه گیری

کسب و کار ساختمانی بخش مهمی در اقتصاد جهانی است و سیمان ماده‌ی اولیه استراتژیک برای ساخت و ساز است. باوری بر این که سیمان می‌تواند در آینده پیش‌بینی شده‌ای توسط ماده‌ای دیگر جایگزین شود، وجود ندارد. رشد مداوم جمعیت جهان و افزایش شهرنشینی در بسیاری از کشورها، استفاده از سیمان و مواد مبتنی بر سیمان را تضمین می‌کند. همچنین در بسیاری از کشورها، کمبود زیرساخت‌ها به تولید سیمان، برای بهبود استانداردهای زندگی نیاز دارد. معمولاً به نظر می‌رسد که فضای کمی برای بهبود ساختار سیمان با به‌کارگیری مواد مبتنی بر سیمان وجود دارد. در واقع می‌توان گفت، مواردی برای بهبود آن همچون، نوسازی کارخانه‌ها و اقدامات مربوط به تهیه و توزیع آن، توسعه اجزای سیمانی جدید و ترکیب مواد بازیافت صحیح وجود دارد. از آنجایی که تجزیه و تحلیل SWOT به سازمان کمک می‌کند تا فرصت‌ها و نقاط قوت یا تهدیدها و نقاط ضعف خود را بشناسد می‌توان تا حد امکان استراتژی‌هایی تدوین کرد تا اثر تهدیدها و نقاط ضعف را کاهش داد و حداکثر استفاده را از فرصت‌ها و نقاط قوت برد. با توجه به موقعیت شرکت در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نقاط قوت بر نقاط ضعف برتری داشته و فرصت‌ها بر تهدیدها غالب است. بنابراین و با توجه به موقعیت شرکت در ماتریس IE، بهره‌گیری از استراتژی‌های تهاجمی، یعنی داشتن نقاط قوت و همچنین بهره‌گیری از فرصت‌های موجود

در محیط خارجی، بهترین گزینه می‌باشد. نتایج حاصل از ماتریس QSPM نشان می‌دهد که استراتژی‌های تهاجمی اولویت‌دار برای شرکت سیمان سیستان به ترتیب اهمیت عبارتند از: تنوع محصولات همگن (نظیر: سیمان سفید، گچ، شن، ماسه،...) به دلیل کیفیت محصولات و برند شناخته شده و معتبر بین مشتریان داخلی و خارجی می‌تواند یک استراتژی موفق باشد که باعث دستیابی شرکت به سود و محبوبیت بیشتر در بین مشتریان شود. دومین استراتژی می‌تواند افزایش صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس (نظیر: قطر، عمان، یمن و ...) و کشورهای شمال شرق آفریقا (نظیر: کامرون، کوبا و ...) باشد؛ زیرا میزان تولید سیمان در این کشورها پایین بوده و شرکت می‌تواند مازاد ظرفیت خود را با یک برنامه بازاریابی مناسب به این کشورها صادر کند. سومین استراتژی پیشنهادی رسوخ در بازارهای جدید و اختصاصی کردن بازار هدف است؛ به گونه‌ای که شرکت ابتدا بازارهای فروش جدید پیدا کرده و سپس با استفاده از استراتژی‌های حفظ مشتری سهم خود را از بازار افزایش دهد و آخرین استراتژی تهاجمی توسعه واحد نیم‌روز سمنت افغانستان انتخاب گردید که این توسعه می‌تواند از طریق راه‌اندازی خط تولید در واحد بسته‌بندی نیم‌روز سمنت باشد این امر باعث می‌شود میزان سیمان صادراتی به افغانستان را که حدود ۷۰ درصد صادرات شرکت می‌باشد، به بازارهای جدید صادراتی اختصاص داد.

منابع و مآخذ

- ۱- احمدی، علی، فتح الله مهدی، علیرضا و تاج الدین، ایرج، (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات پژوهش های فرهنگی.
- ۲- عربی، سید محمد، (۱۳۸۵)، برنامه ریزی استراتژیک، تهران: انتشارات پژوهش های فرهنگی.
- ۳- عزیزی، شهریار و خداداد حسینی، سید حمید، (۱۳۸۵)، مدیریت و برنامه استراتژیک، رویکرد جامع، تهران، انتشارات اشراقی. ، پارادیم ها، مکاتب، فرآیندها، مدل ها، تکنیک ها و ابزارها، تهران، انتشارات تولید دانش.
- ۴- غفاریان، وفا و عمارزاده، مرتضی، (۱۳۸۵)، معانی نو ظهور در مفهوم استراتژی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۵- پیرس، جان و رایبسون، ریچارد. (۱۳۸۸). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات دانش پژوه، چاپ پنجم.
- ۶- گل محمدی، اسماعیل (۱۳۹۱)، بررسی استراتژی های اتخاذ شده مرتبط با بازاریابی و فروش در صنعت سیمان بر مبنای مدل ماتریس استراتژی اصلی (GSM) با استفاده از یک تحقیق پیمایشی.
- 7- Andrews, Kenneth R, (1980), Concept of Corporate Strategy, R. D: Irwin.
- 8-David, Fred R, (1999), Strategic Management Concepts and Cases (Hardcover), New York, NY: Prentice Hall.
- 9-F.A. Rodrigues & I. Joekes, (2011), Cement Industry: Sustainability, Challenges and Perspectives. Environ Chem Ltd.
- 10-Mintzberg Henry, Joseph Lampel (2001), Strategic Steering to Avoid the Process, Strategic Thinking for the Next Economy, Sossey-Bass.
- 11-Mintzberg, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, New York, NY: The Free Pres.
- 12-Acur, N, Englyst, L, (2006), Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and Outcome, International Journal of Operations & Production Management, 26(1), 69-91.

13-Duarte, Carolina- Etkin, Lawrence, P – Helms, Marilyn M- and Micael S. Anderson (2006), The Challenge of Venezuela: A SWOT Analysis, Internet, CR, 16, (3) & 41-20.

14-Emerald Group Publishing (2006), Strategic Steering to Avoid the Turbulence: Businesses Should Always be Prepared to Alter Course, Strategic Direction, 25 (7).