

## طراحی QSPM برای شرکت گروه صنعتی بوشهر (پالمی)

ابوالفضل جعفری

### خرما

خرما از محصولات عمده کشاورزی ایران است و حدود ۶۰ درصد وزن خشک آنرا قند تشکیل می دهد. مناطق عمده کشت خرما در ایران استانهای خوزستان، هرمزگان، بوشهر، سیستان بلوچستان، فارس، کرمان می باشد. میزان تولید خرما در کشور در سال ۱۳۷۶، ۸۷۷ هزار تن بوده است. بدلیل نامرغوب بودن حدود ۳۰ درصد خرما تولید شده در کشور مستقیماً جذب بازار مصرف نمی شود و می بایست در واحدهای صنایع تبدیلی و فرآوری تبدیل به فرآورده های با ارزش شود. این فرآورده ها به دو بخش تخمیری و غیر تخمیری تقسیم بندی می شود. از آنجاکه خرما حاوی درصد زیادی قند است لذا به عنوان منبع کربنی در فرایندهای تخمیری استفاده می شود. مهمترین فرآورده های تخمیری خرما عبارتند از:

۱- اتانول: تخمیر الکلی مواد قندی یک فرایند بیوشیمیایی است که توسط مخمر ساکاروسیس سروریه انجام می گیرد. برای تولید اتانول از خرما ابتدا لازم است که عصاره گیری از آن صورت گیرد، تا قند از خرما استخراج گردد. میزان قند استحصال شده در فرایند عصاره گیری به پارامترهای متعددی مانند پیوسته یا مداوم بودن سیستم، یک یا دو مرحله ای بودن، زمان، دما و غیره بستگی دارد.

۲- سرکه: فرایند تولید سرکه از خرما شامل دو مرحله تخمیر بی هوازی تولید مایع تخمیری الکلی سپس تخمیر هوازی مایع تخمیری الکلی به سرکه است. فرایند بی هوازی تبدیل عصاره استحصال شده از خرما به مایع تخمیری الکلی مشابه فرایند اتانول است. مایع تخمیری الکلی توسط باکتری های گونه استو باکتر به اسید استیک تبدیل می شود. مایع خروجی حاوی ۴-۶ درصد اسید استیک است. محلول فوق را پس از پاستوریزه کردن به عنوان سرکه به بازار عرضه می شود.

۳- اسید سیتریک: اسید سیتریک از پرمصرف ترین اسیدهای آلی در صنایع غذایی، دارویی و بهداشتی است که در فرایند تخمیر توسط میکروارگانیسم اسپرژیلوس نیجر از مواد قندی تولید می شود. خرما به دلیل داشتن درصد زیادی قندهای منوساکارید منبع کربنی مناسبی برای فرایندهای تخمیری است. اسید سیتریک در کشت غوطه ور و سطحی تولید می شود. در کشت غوطه ور فرایند تخمیر در فرماتورهای بزرگ همراه با حجم زیادی مایع تخمیری انجام می گیرد. در کشت سطحی میکرو ارگانیسم ها بر روی مواد جامد فاقد آب آزاد رشد می کنند. در فرایند تولید اسید سیتریک

از خرما ابتدا عصاره گیری از خرما انجام می گیرد، سپس فرآیندهای تخلیص و جداسازی یونهای فلزی و تخمیر انجام گرفته، در پایان مایع تخمیری وارد بخش پایین دستی شده و در نهایت اسید سیتریک تولید می شود. تولید این ماده از خرما در فاز آزمایشگاهی انجام گرفته است و در جهان هیچگونه نتایج تجربی در زمینه تولید در مقیاس پایلوت و صنعتی وجود ندارد. لذا جهت صنعتی شدن فرآیند فوق می بایست تولید در مقیاس نیمه صنعتی انجام گیرد و در صورت موفقیت آمیز بودن طراحی و تولید در واحد صنعتی انجام گیرد.

۴- تولید پروتئین تک یاخته (SCP): پروتئین تک یاخته سلولهای خشک شده میکروارگانیسم هایی مانند باکتریها، مخمرها، کپک ها، جلبک ها و قارچ های عالی است که در مقیاس وسیع کشت داده شده و به عنوان منبع پروتئین مورد مصرف انسان یا حیوان قرار می گیرند. پروتئین تک یاخته بدلیل میزان تکثیر بالا، میزان محتوی پروتئین بالا، توانایی استفاده از منابع کربنی ارزان قیمت و غیره جایگزین تمام یا بخشی از خوراک دام و طیور خواهد گردید. ضایعات خرما حاوی ترکیبات قندی بوده و منبع مناسبی برای تولید SCP می باشد.

۵- تولید چربی از خرما: مواد قندی خرما توسط میکروارگانیسم های گونه پنی سیلیوم لیلاکیوم و پنی سیلیوم سوپی (زالسکی) در فرایند تخمیر به چربی تبدیل شده که با روش استخراج، محصول خالص چربی بدست می آید. البته در این مورد نتایج علمی کمی وجود دارد.

مهمترین فرآورده های غیر تخمیری خرما عبارتند از:

۱- شربت خرما: شیره خرما متداولترین فرآورده مشتق از خرما می باشد که هم به صورت خانگی و هم صنعتی تولید می شود. برای تولید آن خرما را با مقدار مشخصی آب مخلوط و سپس گرم می کنند و مواد قابل حل در آب خرما استخراج می شود. عملیات عصاره گیری فوق به صورت یک یا دو مرحله ای انجام می گیرد و بازدهی آن حدود ۸۰- ۶۰ درصد بر پایه مواد قابل حل خرما است. سپس عصاره فوق را تصفیه کرده و در نهایت تابریکس ۷۵ تغلیظ می شود. فرایند تصفیه عصاره خرما جهت جداسازی مواد غیر قندی است.

۲- قند مایع: از عصاره استخراج شده از خرما با تصفیه بیشتر و تغلیظ می توان قند مایع تولید کرد. فرایند تصفیه فوق شامل استفاده از ستون های تبادل یونی، رنگ بری، جدا سازی مواد معدنی و ترکیبات سنگین است. از مشخصات قند فوق کریستاله نشدن آن است به همین دلیل این قند قابل تبلور نیست و می تواند بخوبی با شربت غلیظ فرک SWOT (HFCS) رقابت کند.

۳- شهد و لواشک خرما: از طرفی هسته خرما حدود ۱۲-۶ درصد وزن کل خرما را تشکیل می دهد. مهمترین فرآورده های حاصل از هسته خرما عبارتند از:

۱- روغن هسته خرما: از هسته خرما روغن زرد رنگ مایل به سبز کم رنگ استخراج می شود وزن مخصوص آن ۰/۹۲۰۷ است اسیدهای چرب لینولنیک، لئوریک، میریستیک، پالمیتیک در آن وجود دارد. استخراج روغن از هسته خرما با حلالهای آب، تتراکلریدکربن، هگزان، هپتان استفاده می شود که تجربیات نشان داده که حلال هگزان مناسب تر است.

۲- کنجاله خرما: در اثر فرایند عصاره گیری از خرما در تولید شربت و قند مایع کنجاله باقی می ماند. که حدود ۳۰ درصد وزن خرما را کنجاله تشکیل می دهد. و حاوی مواد پروتئینی، فیبر، چربی، خاکستر و مواد قندی است و از آن به عنوان خوراک دام استفاده می شود.

۳- مصارف چوب و الیاف نخل: از چوب قند خرما برای تولید نئوپان و چوب می توان استفاده کرد. از الیاف خرما برای استحصال سلولز، لیگن، فورفورال استفاده می شود همچنین از آن می توان کاغذ تولید کرد. قیمت صادراتی فرآورده های خرما نظیر قند مایع ۱۰ برابر قیمت صادرات خرما است که این محصول در صنعت شیرینی و نوشابه سازی کاربرد دارد.

## وضعیت خرما در ایران

کشور ایران با تولید حدود یک میلیون تن خرما و سطح زیرکشت ۲۳۰ هزار هکتار در رده کشورهای عمده تولیدکننده خرمای جهان قرار دارد. این در حالیست که عدم رعایت روش های صحیح برداشت، بسته بندی و عدم امکانات انبارداری و سردخانه مناسب، حدود ۳۰ درصد از خرمای تولیدشده به علت عدم مرغوبیت و نداشتن ظاهری بازارپسند جذب بازار مصرف نشده و به کشور مرجوع می شود.

کشور ایران با توجه به تولید بیش از ۹۰۰ هزار تن خرما یکی از بزرگترین مراکز تولید خرما در جهان محسوب میشود که بخش عظیمی از اقتصاد مردم کشورمان به این محصول بستگی دارد. مطابق آمارهای موجود تغییرات چشمگیری در بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی ایجاد نشده است و در بخش صادرات نیز به جهت سرمایه گذاری و کسب اطلاعات از نگهداری و سلیقه خریداران چه در مسائل بهداشتی و چه در بسته بندی موفقیت چندانی کسب نگردیده است.

از دلایل عمده عدم موفقیت در این امر می توان به هماهنگ نبودن عوامل اجرائی این سیاست ها (که میتواند گوشه ای از نیاز داخل را برطرف نماید) اشاره نمود. در زمینه صادرات و رقابت در دنیای خارج با توجه به زمینه وسیع آن در داخل

کشور مستلزم ایجاد صنایع نگهداری که شامل ضدعفونی، شستشو، خشک کردن درجه بندی، فرآوری، بسته بندی مورد پسند بازارهای داخلی و خارجی است نیز سرمایه گذاری کافی نشده است

از مشکلات صادرات خرما می توان به هزینه های بالای بسته بندی، عدم امکانات بسته بندی به صورت مکانیزه، عدم امکانات حمل و نقل مناسب از جمله کانتینرهای سردخانه دار نوسانات نرخ ارز، تشریفات دست و پاگیر گمرک و گروگذاشتن وثیقه بابت صدور محصول خرما و برگشت ارز نام برد.

توجه به این مساله که خرما هنوز جایگاه والای خود را در مجموعه محصولات کشاورزی عرضه شده در داخل و خارج کشور به دست نیاورده است ارائه، خرمای بدون درجه بندی و غیرمشخص بودن نوع خرمای عرضه شده در بسته بندی های بزرگ نتوانسته است جایگاه مناسبی را در بازارهای داخلی و خارجی برای ما به ارمغان بیاورد.

فرهنگ بسته بندی خرما در سطل های پلاستیکی با درب جایگزین مناسبی بر حلب های آهنی است تا مطلوبیت خرمای درجه یک ایرانی (مانند کبکاب شهرستان بهبهان) از بین نرود، بسته بندی که برای این نوع خرما صورت می گیرد برای مصرف داخلی مناسب است، اما برای خارج کردن این خرما از ایران و حتی از استان مناسب نیست.

خرید تضمینی خرما موجب شده کشاورزان، خرمای خوب و نامرغوب خود را مخلوط کرده و به دولت بفروشند و دولت بعد از ماه ها انبارداری آن را به قیمت پایین به بازار عرضه کرده و این مساله موجب گران شدن خرمای نامرغوب برای صنایع تبدیلی و پایین آمدن کیفیت خرمای مرغوب شده است.

یکی از دلایل ارزان بودن خرمای صادراتی در کشور، بالا بودن مرغوبیت خرما است و صادرات در ایران به صورت استاندارد انجام نمی گیرد و مشکل دیگر بازاریابی کشور در بین کشورهای خارجی است.

در حال حاضر صادرات خرمای کشور به خارج ۱۲۰ هزار تن است درحالی که صادرات خرما در کشورهایی مانند الجزایر و تونس حدود ۳۷ هزار تن است یعنی صادرات در این کشورها یک سوم صادرات کشور ایران است و میزان ارزآوری در این کشورها بیشتر از کشور ایران است.

خرمای حیان مصر در سطح وسیع کاشته می شود در حدود یک هزار و ۶۰۰ تن به صورت ذخیره شده به کشور فرانسه صادر می شود و این محصول چهار هزار دلار در هر تن به فروش می رسد. این در حالیست که خرمای صادراتی کشور ایران ۲۸۰ تا ۳۰۰ دلار در هر تن ارزش گذاری می شود.

با توجه به این که کشور با کمبود شکر روبه رو است و اقدام به واردات آن می کند. محصول خرما با داشتن قند غیر مضر و ارزان می تواند جایگزین مناسبی به جای شکر باشد.

متوسط محصول خرما در کشورهای عمده تولیدکننده خرما نظیر عراق، عربستان، مصر و پاکستان بیش از ۸۰ کیلوگرم است اما متوسط تولید محصول هر نخل بارور در ایران ۲۵ تا ۳۵ کیلوگرم برآورد می شود.

## برخی مشکلات صنعت خرما :

۱ - ارزش پائین خرما در بازارهای بین المللی هرچند بخشی متوجه تولیدکنندگان (نخلداران) به دلیل تولید خرما نامرغوب و غیربهداشتی می باشد. بخش عمده این ناکارآمدی ناشی از عدم وجود امکانات صاحبان صنایع از تکنولوژی مدرن بسته بندی، فرآوری، انبارداری، رعایت نکردن استانداردهای بین المللی و منطقه ای و عدم درک مناسب از ضرورت رعایت استانداردها و در نهایت عدم آشنائی تعداد زیادی از تجار و صادرکنندگان با روشهای نوین بازاریابی و ناتوانی در شناخت نیازهای بازار و چسبندگی به بازارهای سنتی است.

۲ - وجود حدود ۵۵۰۰۰ هکتار ارقام بذری و ۳۰۰۰۰ هکتار باغات درجه ۳ که بعلت اقتصادی نبودن؛ از لحاظ حاصل خیزی انتفاع نداشته و بخش عمده ای از محصول تولیدی بعنوان ضایعات از گردونه تولید خارج می گردد.

۳ - از صنایع تبدیلی موجود تعدادی غیرفعال می باشد و تعداد قابل توجهی از آنها فاقد استاندارد بهداشتی بوده و در بسته بندی و هسته گیری از تکنولوژی مدرن بهره گیری نمی گردد.

۴ - مکانیزه نبودن عملیات از جمله گرده افشانی، تکریب و بالا بودن هزینه های تولید

۵ - پائین بودن سرمایه گذاری در اصلاح و بازسازی نخیلات و همچنین صنایع تبدیلی و تکمیلی؛

۶ - ظرفیت محدود گلخانه کشت بافت خرما و ناکافی بودن نهال های کشت بافتی و نهالهای پاجوش ارقام مرغوب و صادراتی و متناسب نبودن آنها با توسعه و حذف و جایگزینی ارقام بذری و نامرغوب؛

۷ - عدم شناخت عمل دقیق عارضه خشکیدگی خوشه خرما که هر سال خسارت هنگفتی از این عارضه متوجه نخلکاران می گردد؛

۸ - عدم وجود ارتباط ارگانیک بین تحقیقات، ترویج، اجرا و تولیدکنندگان؛

۹ - فعال نبودن رایزن های اقتصادی در بازارهای بین المللی جهت بازاریابی و انجام تبلیغات برون مرزی؛

۱۰ - عدم حمایت ویژه از صادرکنندگانی که محصول خرما را با کیفیت و قیمت بالا به فروش می رسانند و حمایت از کلیه صادرکنندگان بطور یکسان و تنها باتوجه به وزن محموله های صادراتی و به عبارتی از بعد کمی صورت می گیرد. پس از جنگ تحمیلی و اثرات مستقیم ناشی از حضور نیروهای نظامی و آتش جنگ و همچنین اثرات تخریبی ناشی از جنگ به دلیل احداث جاده ها، پلها، آبگذرها و سنگرهای نظامی بدون توجه به شبکه آبیاری موجود و همچنین خارج

نمودن بهره برداران از باغات و برهم خوردن نظام بهره برداری. همگی دست به دست هم، روند تخریبی باغات و نخیلات را شدت بخشیده اند که عمده مشکلات ناشی از عوامل فوق به شرح زیر می باشد:

- ۱ - قطع بخشی از درختان خرما جهت احداث سنگرهای نظامی و همچنین وارد شدن خسارت زیادی به نخیلات بر اثر آتش مستقیم ادوات جنگی.
- ۲ - بهم خورد سیستم آبیاری نخلستانها بر اثر احداث دژهای نظامی در حاشیه رودخانه ها در محل‌های ورود جزر و مد آب در نتیجه منجر به قطع آب شبکه انهار ثقلی و خشک شدن بخشی از نخیلات.

### گروه صنعتی بوشهر

گروه صنعتی بوشهر با آغاز به کار در سال ۱۳۷۳، جزء شرکتهای با سابقه در این صنعت می باشد. گروه صنعتی بوشهر در زمینه فرآوری و بسته بندی خرما (درجه بندی و بسته بندی خرما، خرمای فرآوری شده با روکش شکلات، شکلات صبحانه خرما، خرمای غنی شده (مغز دار)) فعال می باشد و با ابتکارات و نوآوریهای فراوان توانسته است به خوبی از عوامل موثر و موجود در ماتریس *SWOT* (نقاط قوت، ضعف و فرصتها و تهدیدها) بهره ببرد.

محصولات گروه صنعتی بوشهر عبارتند از:

درجه بندی و بسته بندی خرما	۲۵۰۰ تن
خرمای فرآوری شده با روکش شکلات	۱۰۰۰ تن
شکلات صبحانه خرما	۲۰۰ تن
خرمای غنی شده (مغز دار)	۵۰۰ تن

### اهداف و استراتژی ها:

- ۱ - حذف ارقام نامرغوب و جایگزینی با ارقام با کیفیت و صادراتی
- ۲ - حمایت از تولیدکنندگان کشت بافت خرما و واردنمودن نهال های مرغوب و با کیفیت بالا برای تأمین نیازهای اصلاح و بازسازی باغات درجه ۲ و ۳
- ۳ - بهداشتی نمودن تولید و پیگیری اجرای عملیات HACCP در فرآیند فرآوری.
- ۴ - توسعه صادرات خرما از طریق بهبود کیفیت تولید، بسته بندی مناسب با ارتقاء تکنولوژی صنایع بسته بندی، فرآوری و در نهایت بالابودن ارزش خرما در بازارهای بین المللی.

- ۵ - حمایت از صنایع تبدیلی و تکمیلی و صنایع جانبی خرما در راستای بالا بردن ارزش افزوده.
- ۶ - فعال و پویا نمودن ستاد خرما در راستای طرح و بررسی و ارائه راهکار مشکلات کاران خرما.
- ۷ - توجه جدی به تولید محصول ارگانیک
- ۸ - توانمندسازی نخلکاران در مدیریت تولید و حمایت از تشکلهای تولید در مراحل تولید، احداث کارگاههای فرآوری و صنایع تبدیلی عرضه و صادرات خرما.
- ۹ - حمایت از صنعت بیمه خرما و توسعه آن مطابق با اهداف برنامه چهارم
- ۱۰ - بهبود بخشی خرید تضمینی در حمایت از باغداران و ارتقاء کیفیت محصول خریداری شده.
- ۱۱ - همکاری در شناسائی بازارهای هدف برای گسترش و توسعه صادرات
- ۱۲ - تهیه بانک اطلاعاتی خرما در رابطه با تحقیقات، یافته های علمی، مقالات و ...

### تحلیل وضعیت و طراحی QSPM برای شرکت گروه صنعتی بوشهر(پالمی)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): Internal Factor Evaluation:

تهیه ماتریس:

الف - نگارش نقاط قوت و ضعف براساس میزان و اولویت تعیین شده

ب- تعیین ضریب (مجموع ۱۰۰ برای کل عوامل داخلی)

ج - محاسبه رتبه برای هر یک از عوامل داخلی بر اساس وضعیت فعلی

(۱- بی تاثیر، ۲- تاثیر کم، ۳- تاثیر متوسط، ۴- تاثیر زیاد)

د- محاسبه نمره برای هر یک از عوامل داخلی (رتبه  $\times$  ضریب  $\div$  ۱۰۰)

هـ محاسبه امتیاز عوامل داخلی (مجموع نمرات نهائی)

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE):

نقاط قوت	اهمیت نسبی	نمره جذابیت	نمره
توان مالی بالا	۰.۸/۰	۳	۲۴/۰
مشتریان وفادار	۱۱/۰	۳	۳۳/۰
توان تولیدی بالای مجموعه	۰.۷/۰	۲	۱۴/۰
حسن شهرت شرکت	۰.۶/۰	۲	۱۲/۰
ارتباطات قوی با تامین کنندگان	۱۰/۰	۴	۴۰/۰
ترکیب مدیریتی مناسب (جوان و با تجربه)	۰.۹/۰	۴	۳۶/۰

نقاط قوت	اهمیت نسبی	نمره جذابیت	نمره
توان مالی بالا	۰.۸/۰	۳	۲۴/۰
مشتریان وفادار	۱۱/۰	۳	۳۳/۰
توان تولیدی بالای مجموعه	۰.۷/۰	۲	۱۴/۰
حسن شهرت شرکت	۰.۶/۰	۲	۱۲/۰
ارتباطات قوی با تامین کنندگان	۱۰/۰	۴	۴۰/۰
ترکیب مدیریتی مناسب (جوان و با تجربه)	۰.۹/۰	۴	۳۶/۰

مجموع = ۱

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE): External Factor Evaluation

تهیه ماتریس:

الف - نگارش فرصتها و تهدیدها بر اساس میزان اولویت تعیین شده

ب- تعیین ضریب (مجموع ۱۰۰ برای کل عوامل خارجی)

ج - محاسبه رتبه برای هر یک از عوامل خارجی بر اساس وضعیت موجود

(۱- بی تاثیر، ۲- تاثیر کم، ۳- تاثیر متوسط، ۴- تاثیر زیاد)

د- محاسبه نمره برای هر یک از عوامل خارجی (رتبه  $\times$  ضریب  $\div 100$ )

هـ محاسبه امتیاز عوامل خارجی (مجموع نمرات نهائی)

مجموع	نمره جذابیت	اهمیت نسبی	فرصت ها
۲۷/۰	۳	۰۹/۰	بازار کشورهای خارجی (به ویژه عربی)
۳۶/۰	۴	۰۹/۰	بازار های فصلی
۲۴/۰	۳	۰۸/۰	موارد استفاده جدید از خرما
۳۶/۰	۴	۰۹/۰	سیاستهای تشویقی دولت در زمینه صادرات
۱۴/۰	۲	۰۷/۰	توجه ویژه دولت به جایگاه خرما در سبد مصرف خانوارها و ارگانهای دولتی
۲۷/۰	۳	۰۹/۰	افزایش توجه دولت به این کالا به عنوان عامل ارز آور و نیازمند سرمایه گذاری

مجموع	نمره جذابیت	اهمیت نسبی	تهدیدها
۱۴/۰	۲	۰۷/۰	تولید جایگزینهای خرما و فراورده هایش
۰۹/۰	۱	۰۹/۰	واردات فراورده های خارجی خرما
۳۳/۰	۳	۱۱/۰	بسته بندی نامناسب خرما و فراورده هایش و افزایش ضایعات
۱۴/۰	۲	۰۷/۰	افزایش مداوم هزینه های تولید
۱۵/۰	۳	۰۵/۰	عدم ثبات سیاسی و قانونگذاری
۱/۰	۱	۱۰/۰	صادرات فله ای خرما مرغوب
۵۹/۲		۱	مجموع

تهیه ماتریس SWOT با استفاده از داده های QSPM:

با کمک ماتریس SWOT و وضعیت سازمان (IE)، استراتژی ها را مشخص می نمایم؛

در تجزیه و تحلیل SWOT، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتهای بازار شرکت و تهدیدهای کسب و کار را شناسایی می کنیم. از این تجزیه و تحلیل برای تدوین استراتژی ها بهره خواهیم گرفت که تاثیر نقاط ضعف را بر کسب و کار تقلیل داده و درعین حال نقاط قوت خود را به طور آرمانی ارتقا می دهیم. سپس نقاط قوتمان را با فرصتهای بازار مقایسه می کنیم که از نقاط ضعف رقبایمان حاصل می شوند.

هنگامی که یک تجزیه و تحلیل SWOT انجام می دهیم، ممکن است دریابیم که بهتر است جدولی را ایجاد کنیم که مشاهدات مربوط به هر کدام از مؤلفه های سایت شرکت و یا سایت رقبای شما را شناسایی می کند. در جدول به فعالیتهای مربوط به اینترنت نظیر مشارکت سازمانهای تجاری، وجود موتورهای جستجو، و ارتباطهای خارجی با سایت ها توجه داشته باشیم. سپس می توانیم از طریق جدولی که ایجاد کردیم، نقاط ضعف و قوت شرکت و همچنین فرصتها و تهدیدهای کسب و کار را مشخص سازیم.

فرصتها اغلب در نتیجه تغییر محیط کسب و کاره وجود می آیند. هنگامی که به مطالعه رقبا می پردازیم، باید مراقب فرصتهای آنها باشیم. برخی از موقعیتهایی که می تواند معرف فرصتهای شرکت باشند، مطمئناً به موارد زیر محدود نمی شوند، عبارتند از:

فناوری جدیدی ایجاد می شود اما رقابت توانایی آن را ندارد که خدمات مورد قبول مشتری را فراهم سازد؛  
یک بخش از مشتریان نسبت به بخشهای دیگر اهمیت بیشتری پیدا می کند، اما نیازهای خاص آنان به طور کامل متوسط رقبا تامین می شود؛

یک مشتری، رقیب، یا تامین کننده، از کسب و کار بیرون رفته یا با شرکت دیگر ادغام می شود.  
به محض اینکه استراتژی های خود را تدوین کردیم این آمادگی را خواهیم یافت تا برنامه بازاریابی وب سایت خود را با انتخاب تاکتیک هایی برای حمایت از آن استراتژی ها تامین می کنیم.<sup>۱</sup>

ماتریس SWOT چهار نمونه استراتژی را به ما پیشنهاد میکند:

۱- SO : عالی ترین وضعیت است و میتوان با استفاده از نقاط قوت

و فرصت ها سهم سازمان را در بازار افزایش داد.

۲- WO : باید نقاط ضعف را کاهش داد و از فرصت ها بهره لازم برد

مانند انتخاب تکنولوژی جدید.

۳- ST : از نقاط قوت استفاده کرده و از تهدیدها دوری کنید.

<sup>۱</sup> ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۸

۴- WT : هدف کاهش نقاط ضعف و تهدیدها در حداکثر زمان ممکن است و وضعیت بسیار وخیم میباشد پس

باید دنبال انحلال ، ادغام، کاهش عملیات و ... باشیم.

نقاط ضعف	نقاط قوت	
نوسازی تجهیزات (W1, O5, O6)	صادرات به کشورهای خارجی (عربی) (O1, O4, S3) افزایش تمرکز در سبد مصرف خانوارها و ارگانهای دولتی (O5, O6, S4)	فرصتها
سرمایه گذاری تدریجی بر روی بسته بندی خرما و فرآورده هایش (T1, W2, W4)	اخذ نمایندگی از شرکتهای خارجی (O1, T1, T2)	تهدیدها