

گزارش موردکاوی شرکت داخلی

تحلیل محیط شرکت ایران گلاب مرغوب و مقایسه آن با رقبا

با استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک

**تکنیک SWOT**

یاور متین ۱۸۷۱۱۹۰۶۶۰

مدیریت استراتژیک - بهمن ۸۸

## فهرست

- چکیده..... ۳
- مقدمه..... ۴

### فصل اول (تجزیه و تحلیل محیط کلان)

- عوامل سیاسی..... ۵
- عوامل جمعیتی..... ۶
- عوامل فرهنگی و اجتماعی..... ۶
- عوامل قانونی..... ۷

### فصل دوم (تجزیه و تحلیل محیط خرد)

- نهادهای مالی..... ۸
- عرضه کنندگان..... ۹
- رقبا..... ۱۰
- تقاضا کنندگان..... ۱۱

### فصل سوم (تجزیه و تحلیل محیط داخلی)

- واحد تولید..... ۱۴

- واحد فروش و بازاریابی.....۱۵
- تحلیل عوامل.....۱۷

#### فصل چهارم (آنالیز محیط با استفاده از ماتریس SWOT)

- نقاط قوت و ضعف درونی و فرصتها و تهدیدهای بیرونی....۲۱
- نحوه تحلیل.....۲۳
- استراتژی های حاصل از تحلیل.....۲۷

#### فصل پنجم (خلاصه و نتیجه گیری)

- نتایج.....۳۳
- توصیه ها.....۳۳

چکیده:

این گزارش به بررسی تحلیل محیط کسب و کار شرکت ایران گلاب مرغوب می پردازد، تحلیل محیط کسب و کار در سه سطح محیط کلان شامل عوامل سیاسی، فرهنگی اجتماعی، قانونی و جمعیتی ، محیط خرد شامل عرضه کنندگان، نهادهای مالی، تقاضاکنندگان و رقبا و در نهایت محیط داخلی شرکت شامل واحدهای تحقیق و توسعه ، فروش و بازاریابی و تولید با استفاده از تکنیک SWOT صورت گرفته و در نهایت مهمترین بازیگر فضای کسب و کار این شرکت دولت از طریق اعمال سیاستهای خویش شناخته شده و در پایان این گزارش به شرکت پیشنهاد می شود که تلاش بیشتری در راستای استفاده از تکنولوژی و شناخت بازارهای جدید انجام دهد.

## مقدمه:

در این گزارش سعی بر آن است که محیط کسب و کار شرکت ایران گلاب مرغوب و رقبای آن مورد تحلیل قرار گیرد، سطوح تحلیل فضای کسب کار از محیط کلان آغاز شده و به محیط داخلی ختم می شود در هر سطح عوامل تاثیرگذار بیان و از میان آنها عوامل کلیدی انتخاب شده و اثرات آنها بر محیط کسب و کار مورد تحلیل قرار می گیرد. در سطح محیط کلان عوامل شش گانه سیاسی، فرهنگی اجتماعی، قانونی و جمعیتی بررسی شده است که تشکیل دهنده فضای کلی حاکم بر کسب و کارهای داخلی هستند گرچه اثرات متفاوتی بر صنایع مختلف دارند اما همگی کسب و کارها از آنها تاثیر می پذیرند سپس در سطحی پایینتر محیط خرد تحلیل می گردد بدین معنی که عوامل تشکیل دهنده این محیط همچون رقبا، عرضه کنندگان، نهادهای مالی و تقاضاکنندگان که متاثر از محیط کلان هستند همراه باهم محیطی را تشکیل می دهند که ارتباطات وسیعی باهم داشته و شرکتها در آن به فعالیت می پردازند. چگونگی فعالیت و درجه موفقیت شرکتها در این محیط نه تنها حاصل روابط بهم پیوسته محیط خرد بلکه ناشی از تواناییها و قابلیتهای داخلی هر شرکت است که به صورت منابع مالی و انسانی آن مجموعه در واحدهای گوناگون شرکتها متبلور می گردد. در نهایت تحلیل فضای کسب و کار بررسی اثرات متقابل عوامل محیطهای کلان، خرد و داخلی بریکدیگر و در نهایت بر عملکرد شرکت است. تکنیک مورد استفاده در این گزارش SWOT بوده که بر مبنای قوتها، ضعفهای داخلی شرکت و فرصتها و تهدیدهای محیط بیرونی بنا شده است و در نهایت راهبردهای شرکت با توجه به این ویژگیها خروجی این تکنیک می باشند.

## فصل اول (تجزیه و تحلیل عوامل کلان):

### عوامل سیاسی تاثیرگذار بر محیط کلان:

در سطح فراملی اثر عوامل سیاسی بر محیط کسب و کار به شکل صادرات و واردات میان کشورها نمایان می گردد. علاوه بر مسائل مربوط به حوزه عرضه و تقاضا در حوزه محیط کلان بعضا این روابط سیاسی میان کشورها است که تعیین کننده

تبادلات اقتصادی میان آنها می باشد که فی نفسه در محیط کلان تاثیر منفی دارد زیرا تاثیر این روابط سیاسی سایر عوامل مورد نیاز برای ایجاد یک عرضه و تقاضای واقعی در محیط را تحت تاثیر قرار داده و در نتیجه محیط غیر واقعی شکل میگیرد. نتیجه این روابط در سطح ملی حمایت و یا عدم حمایت‌های دولتی از یکسری مجموعه های داخلی میباشد که در حوزه محیط کلان کسب و کار صنعت مورد نظر وجود دارد. عامل دیگر در حوزه سیاسی تحریمهای بین المللی است که تا حد زیادی ناشی از روابط سیاسی میان دولت و دنیای خارج است، متأسفانه این تحریمها موجب اختلال در فضای صادرات و واردات گردیده است، تاثیر منفی بر فضای کسب و کار داشته و بالطبع محیط کلان صنعت مورد نظر نیز درگیر این تبعات منفی گردیده است. عامل سوم اثرگذار در حوزه سیاسی بحث مافیاهای سیاسی است. این مافیها که به مراکز سیاسی متصل هستند با استفاده از رانتهای دولتی خارج از قاعده در محیط کلان به فعالیت پرداخته و آنها هم اثر منفی بر محیط کلان دارند و محیط رقابت اقتصادی سالم را تهدید می کنند. عامل ساسی دیگر عدم ثبات داخلی است، که در واقع نشاندهنده عادی نبودن اوضاع داخلی است که تاثیر شدیدی بر محیط کلان داشته و اثر خود را به سرعت نمایان می کند.

## عوامل جمعیتی اثرگذار بر محیط کلان:

اولین عاملی که در این بحث مطرح می شود رشد جمعیت است، رشد جمعیت اثر مثبت بر محیط کلان دارد چرا که برای صنعت تقاضا ایجاد می کند و از طرفی رشد جمعیت بازار نیروی کار را توسعه می دهد تاثیر رشد جمعیت بلندمدت است و از اهمیت زیادی بسیار زیادی برخوردار است. عامل بعدی افزایش سطح تحصیلات جمعیت است با افزایش تحصیلات نیروی کار ماهر بیشتری وارد سازمانها و صنایع شده این نیروی کار ماهر به همراه خود افزایش بهره وری را به دنبال دارد که به رشد فضای کسب و کار کمک شایانی می کند. عامل سوم افزایش جمعیت شهری است که با ورود نیروی کار از روستا به شهر قسمتی از تامین کنندگان مواد اولیه به خصوص در بخش کشاورزی کاهش پیدا کرده و این امر تامین مواد اولیه را برای برخی از صنایع مشکل نموده و تاثیر منفی بر فضای کسب و کار دارد.

## عوامل اجتماعی و فرهنگی موثر بر محیط کلان:

آداب و سنن مردم جامعه باعث شده است که تولیدکنندگان در صنایع مختلف با توجه به این آداب و همچنین نیازهای حاصل از همین رسوم و فرهنگها به تولید محصولات بپردازند. این عامل شکل دهنده بازار و در واقع نشان دهنده نیازهای مصرف کنندگان در محیط کلان است که تاثیر به سزایی در صنایع گوناگون دارد. عامل بعدی تغییر الگوی مصرف خانوارهاست که با ایجاد این تغییر در خانوارها بازارها دچار تغییرات اساسی شده اند به نحوی که فضای کسب و کار در جهت تغییرات محیطی مجبور به حرکت می شود به نحوی که آنچه جامعه نیاز دارد را تولید نماید که این مورد در پی خود حجم وسیعی از تغییر در تکنولوژی تولید و تکنیکهای بازاریابی را در پی دارد. عامل بعدی رسانه ها هستند که باعث افزایش سطح دانش عمومی و همچنین ایجاد یک فضای شفاف اطلاع رسانی گشته اند که موجب می شود هرگونه کوتاهی از جانب هر فرد در جامعه به نمایش درآید و در نتیجه شفافیت بالاتری در تمامی زمینه ها و از جمله فضای کسب و کار پدید آید.

## عوامل قانونی تاثیرگذار بر محیط کلان کسب و کار:

عامل ابتدایی به عنوان استاندارد مطرح می شود و در واقع آن چیزی است که کیفیت مورد نظر مصرف کننده را تامین می کند و تولید بر مبنای آن لازمه ورود به فضای کسب و کار است. عامل بعدی قوانین و مقررات صادراتی و وارداتی است که باعث می شود ورود و خروج میان بازارهای کشورهای مختلف به سهولت صورت گیرد و دسترسی همگان را به همه چیز فراهم آورد. آنهم با بالاترین کیفیت و استاندارد این عامل باعث باقی ماندن تولیدکنندگان تواناتر در بازارها شده و کیفیت را برای مصرف کنندگان به همراه دارد.

## فصل دوم (تجزیه تحلیل محیط خرد):

در این فصل برآنیم که عوامل محیط خرد که عبارتند از نهادهای مالی، مصرف کنندگان، عرضه کنندگان و رقبا و واسطه ها را در نظر گرفته برای هر کدام از آنها تاثیر پارامترهای محیط کلان بر آنها و فاکتورهای داخلی خودشان را بررسی کرده و در نهایت در فصل بعدی با توجه به روابط میان کارکرد عوامل محیط خرد و محیط داخلی به بررسی اثر این عوامل بر محیط داخلی سازمان خواهیم پرداخت.

### نهادهای مالی:

کارکرد نهادهای مالی جذب پس اندازهای مردم و سرمایه گذاری در طرحهای اقتصادی و تولیدی می باشد. پارامترهای چون سطح درآمد و رفاه مردم، درآمد کل، قوانین بانک مرکزی، تحریمهای بین المللی این نهادها در خارج از کشور، همگی اثرگذار بر کارکرد این نهادها هستند به نحوی که با افزایش درآمد و سطح رفاه، میزان پس اندازها بالاتر یافته و توانایی سرمایه گذاری نهادهای مالی بیشتر می شود که این عامل بهبود دهنده محیط خرد صنعت است. در سمت مقابل عواملی

چون تحریمهای بین المللی، مسائل و ناآرامی های داخلی، وجود روابط سیاسی ناسالم و همینطور مافیاهای سیاسی اقتصادی اثر عکس بر کارکرد این نهادها دارند به طوری که باعث کاهش توان سرمایه گذاری آنها می گردد که در نهایت اثر منفی بر فضای کسب و کار دارد. عوامل جمعیتی مانند تعداد و سطح نیروی انسانی شاغل در آنها و همچنین مقدار آموزش، تجربه و توانایی نیروهای آنها و نیز تکنولوژیهای بکار رفته توسط این نهادها جهت ارائه خدمات به مشتریان، حمایتهای دولتی از آنها همگی عوامل داخلی در درون این نهادها هستند که تاثیر مستقیم بر کارکردهای آنها دارند، در کنار این مسائل نبودن قوانین انعطاف پذیر که با شرایط محیطی تغییر کند و یا مدیران و مسئولانی که این تغییرات را در کارکردهای نهادهای مالی اجرا کنند باعث شده که سیستمهای سرمایه گذاری و اعطای سرمایه آنها - به عنوان مهمترین عامل حمایتی برای صنایع - همواره یکسان و بدون تغییر باقی بماند در حالی که در شرایط گوناگون نیازهای صنایع دارای نیازهای متفاوتی هستند که بعضا مسائل کوتاه مدتی مثل نقدینگی مشکل آنها را حل خواهد کرد.

## عرضه کنندگان:

عرضه کنندگان فعال در صنعت مواد غذایی طیف بسیار متنوعی را تشکیل می دهند که شامل کشاورزان و کارگاههای بسیار کوچک بسته بندی و یا تولید محصولات خاص یک فرآورده نهایی تا کارخانجات بسیار بزرگی که مواد اولیه لازم مورد استفاده در بسیاری از محصولات صنایع غذایی را فراهم می کنند. محیط خرد عرضه کنندگان برای صنعت غذایی و مجموعه هایی مانند ایران گلاب مرغوب بر دو بخش استوار است، در این صنعت مجموعه هایی که کاملا مستقل از عرضه کنندگان و تامین کنندگان فعالیت می کنند و این بدان معنی است که هیچ توانایی و دسترسی بر کیفیت خروجی، چگونگی عملکرد و به طور کلی هیچ کدام از عوامل عرضه کنندگان ندارند و تنها از طریق قراردادهای خود با آنها فعالیت می کنند که امروزه صنایع غذایی معمولا از این قاعده پیروی می کنند. در این قسمت تمامی عواملی که در محیط کلان مورد بحث و بررسی قرار گرفت به به همان شکل بر عملکرد عرضه کنندگان تاثیر گذار است و بدان معنی است که این عرضه کنندگان متأثر از تمامی شرایطی هستند که مورد بحث قرار گرفت. اما مجموعه هایی دارای توانایی مالی بالاتر در بحث صنایع

غذایی و بعضاً آنها که مواد اولیه اختصاصی می‌خواهند چه در گذشته و چه در حال حاضر اقدام به تولید مواد اولیه خود می‌نمایند. (مانند شرکت زر ماکارون که آرد مصرفی ماکارونی خود را تولید می‌نماید یا مجموعه ایران گلاب مرغوب که دزمینه گلاب تمامی گلهای خود را در زمینهای متعلق به خود و با استفاده از نیروی انسانی شرکت تولید می‌نماید) هرچند که این روش تامین مواد اولیه احتیاج به سرمایه گذاری بالاتری دارد و ریسک بیشتری به همراه دارد اما در مقابل اثر تغییرات محیطی بر عرضه کنندگان مواد اولیه را به حداقل رسانده و این امکان را برای شرکتهای فراهم می‌کند که به مدیریت تامین مواد اولیه خود بپردازند و در محیط کلان و خرد کسب و کار که حمایت‌های دولتی از تامین کنندگان و کشاورزان به عنوان اصلی ترین تامین کنندگان مواد اولیه صنایع غذایی وجود ندارد و این موضوع به عدم ثبات در تولید مواد اولیه لازم برای صنعت تبدیل شده است روش بالا نگرانی شرکتهای را از تامین مواد اولیه کاهش داده هرچند که سرمایه گذاری زیادی را بر تولید کننده تحمیل می‌کند. در مورد عرضه کنندگان خاص شرکت ایران گلاب بعضاً آن کشاورزانی که در منطقه شمالی کشور اقدام به تهیه مواد اولیه برای این شرکت می‌نمودند با رونق گرفتن بحث ساخت و ساز ویلا در این منطقه از کشور و با بالا رفتن ارزش زمین بخاطر رونق مسکن ، اقدام به در نظر گرفتن ارزش زمین خود با همین مقیاس در تولید مواد اولیه می‌شدند و این عامل به خودی خود باعث بالاتر رفتن قیمت نهایی محصولات تولیدی و در نهایت آسیب به تولید کننده و مشتریان نهایی شد و این امر نشاندهنده این موضوع است که سیاست‌های نادرست دولت و عدم نظارت صحیح در یک حوزه چگونه محیط کلان و خرد یک صنعت ظاهراً نامرتبط را تحت تاثیر قرار می‌دهد!

## رقبا:

به طور کلی تعریف رقبا در مورد مجموعه انتخاب شده ایران گلاب مرغوب بسیار مشکل است و این مشکل ناشی از دو عامل است: - اول اینکه صنایع غذایی حوزه بسیار متنوعی از محصولات را تشکیل می‌دهد و خور این صنعت بع بخش‌های گوناگونی قابل تقسیم است که دارای بازارهای جداگانه و مشترک با یکدیگر هستند و این تفاوت عمده صنعت غذایی با صنعت دیگری مثلاً خودروسازی است ، در صنعت خودروسازی فارغ از نوع محصول تولیدی به هر حال خروجی صنعت خودرو بوده و بالطبع رقبا نیز خودرو تولید می‌کنند حال آنکه در صنعت مواد غذایی بدلیل تنوع محصولات این حوزه تولیدات هر شرکت می‌تواند با تولیدات شرکت دیگر متفاوت باشد. دومین عامل که خود ناشی از عامل اولیه می‌باشد این

موضوع است که مجموعه ای مانند ایران گلاب مرغوب دارای سببی از محصولات خاص خود است که اگر بخواهیم رقبای این مجموعه را مورد بررسی قرار دهیم به هیچ مجموعه دیگری نمی رسیم که محصولات شبیه ایران گلاب ارائه کنند هرچند که مجموعه های دیگر ممکن است محصولاتی را ارائه کنند که ایران گلاب تولید نمی کند. با توجه به عوامل ذکر شده شاید بهترین راه بررسی رقبای بازار هر محصول باشد بدین معنی که رقبای محصول خاصی مانند گلاب شرکتی مثل نادر، رقبای آبمیوه شرکتیهایی مانند سن ایچ و تکدانه و... می باشد. یعنی نگاه در این قسمت نگاه به محصول تولیدی است. حال با توجه به نکات بالا کلیه شرکتیهایی که محصولاتی مشابه را تولید می کنند رقیب نامیده می شوند. رقبای مانند مجموعه ایران گلاب متاثر از تمامی عواملی هستند که در محیط کلان کسب و کار وجود دارد. در زمینه قانونی، مقررات مربوط به گمرک، واردات، صادرات، بهداشت، تولید، استاندارد، الگوی تغذیه و آداب و سنن در بحث فرهنگی و اجتماعی، ساختار و هرم سنی جمعیت در بحث جمعیت شناسی، روابط سیاسی و تحریمها و بحرانهای جهانی، تورم، سطح درآمد و رفاه مردم و مسائل مربوط به سازمان تجارت جهانی در زمینه اقتصادی و سیاسی عوامل شکل دهنده محیط کلان و تاثیرگذار بر رقبای نیز می باشند، تعداد و آموزش و تجربه پرسنل، تجهیزات و تکنولوژیهای بکار رفته در تولید، چگونگی فعالیتهای داخلی آنها مانند بازاریابی و فروش و تحقیق و توسعه و نزدیکی آنها به مراکز قدرت سیاسی و احیاناً استفاده از عواملی چون رانتهای به هر نحو ممکن مواردی هستند که در مورد هر رقیب با رقیب دیگر متفاوت بوده و نمی توان در مورد آنها نتیجه گیری یکسانی نمود و بر مبنای آنها محیط خرد را تحلیل نمود اما در این باره ذکر چند نکته الزامی است. با همان نگاه به محصول می توان به این نکته رسید که رقبایی که تمرکز خود را به یک محصول در بازار قرار داده اند و به طور اختصاصی در زمینه یک محصول خاص فعالیت می کنند یا حداقل برای هر محصول دارای تیم کاری جداگانه هستند بازار آن محصول را بهتر می شناسند و استراتژیهای فروش و بازاریابی موفقتری دارند، خیلی سریعتر در آن بازار خاص به برند تبدیل می شوند و تبلیغات برای آنها متمرکزتر است به نحوی که زودتر شناخته می شوند، درک صحیحی از نیازها و خواسته های مشتریان و مصرف کنندگان برایشان ایجاد می شود که از این مورد در طراحی و توسعه محصول استفاده می کنند، ساختاری انعطاف پذیرتر و چابکتر دارند و بدلیل اینکه نوظهور هستند از تکنولوژیهای به روزتری استفاده می کنند هرچند که تکنولوژیهای داخلی مورد استفاده توسط رقبای کارایی تکنولوژیک و ظرفیت تولیدی در سطح تکنولوژیهای وارداتی سه دهه پی را داند و از این لحاظ مزیتی برای آنها به شمار نمی آید. این رقبای در عین دارا بودن

مزیت‌های این چینی اما دارای جریان نقدینگی پایین هستند، و با بالا رفتن وابستگی آنها به یک محصول ریسک آنها در این زمینه افزایش پیدا می‌کند قابلیت استفاده از برند را ندارند هرچند که این قابلیت در طول زمان برای آنها ایجاد می‌شود و تجربه و توان تولید سبد محصولات را نیز ندارند که باید در طول زمان آن را کسب کنند. اما رقابتی که آنها را می‌توان در شرایط مشابه مجموعه ایران گلاب قرار داد - از لحاظ گستردگی تولیدات - در نقطه مقابل این رقبا قرار دارند که تعداد آنها دو مورد بوده که سبد محصولات آنها نیز دارای تفاوت‌های عمده با مجموعه تولیدات ایران گلاب قرار دارد.

## تقاضاکنندگان:

تقاضاکنندگان نهایی محصولات صنایع غذایی در واقع مردمی هستند که برای مصرف روزانه احتیاج به این مواد دارند، منابع تامین آنها از طریق فروشگاه‌های مواد غذایی، خواروبار فروشی، سوپرمارکت و فروشگاه‌های زنجیره ای می‌باشد. مجموعه کالاهای تولیدی این صنعت در دسته کالاهای ضروری طبقه بندی می‌شود که با افزایش سطح درآمد، تقاضا برای آنها بیشتر می‌شود و کالاهای لوکس در این صنعت تولید نمی‌شود. بالطبع عوامل محیطی کلان بر مصرف کنندگان اثرگذار است هرچند که این تاثیرات با تاثیر این عوامل بر سایر اعضای محیط خرد متفاوت است. در بررسی مصرف کنندگان پارامتری که سنجیده می‌شود میزان مصرف محصولات این حوزه توسط مصرف کننده در یک سال است. مهمترین عواملی که از محیط کلان بر مصرف تاثیر می‌گذارد به شرح ذیل است: سطح درآمد مردم که هرچه بالاتر باشد مصرف بیشتر است این عامل خود زاییده سطح بیکاری می‌باشد که هرچه بیکاری کمتر باشد رفاه و درآمد بالاتر و مصرف بیشتر است. در حوزه قانونی قوانین سازمان حمایت از مصرف کننده، سازمان استاندارد و بهداشت هرچند که به طور مستقیم اثری بر مصرف ندارد اما این مجموعه ها هستند که به تنظیم اجناس موجود در بازار پرداخته و در واقع با استفاده از قوانین خود به محصولات مختلف اجازه حضور در بازار داده و در واقع به مصرف کنندگان این اجازه را می‌دهند که محصولات غذایی خاصی را مصرف کنند و اینجاست که تاثیر دولت در کیفیت زندگی مردم آشکار می‌شود. متأسفانه در شرایط فعلی صنعت غذایی نحوه عملکرد این سازمان‌های فوق الذکر به نحوی است که هرگاه تولیدکننده ای به گام در راه تولید نهاد

برای شروع به کار باید به آنها مراجعه نماید و تحت شرایط و ضوابط این سازمانها اقدام به فعالیت نماید و در هر مرحله از تولید نیز همواره با بررسی محصول خود توسط سازمانهای مربوطه مواجه است که البته این عامل نقش مهمی در بهبود فضای مصرف برای مصرف کنندگان دارد که نکته مثبتی به شمار می رود اما مشکل آنجاست که این مسایل تنها برای تولیدکنندگان و مجموعه های شناخته شده و معتبر و کسانی وجود دارد که خود به این سازمانها مراجعه می کنند در حالیکه اگر تولید کننده ای بدون توجه به استانداردها و ضوابط اقدام به تولید نماید و محصول خود را به بازار عرضه کند از آنجا که هیچ سازمانی مسول مقابله با این عوامل نیست و کیفیت کالاهای تولیدی توسط آن مورد هیچگونه آزمایش و کنترلی قرار نمی گیرد این امکان را دارد که محصول خود را بدون کیفیت لازم و با قیمت پایینتر به بازار ارائه کند و از آنجا که در محیط کلان درآمدهای مردم در سطح پایینی قرار دارد ناگزیر خریدن اجناس ارزان-بدون توجه به کیفیت- به یک اجبار تبدیل شده است. اثر توامان دو عامل بالا مصرف کالای بی کیفیت توسط مصرف کننده است که علاوه بر ایجاد مشکلات برای تولیدکنندگان شناسنامه دار و معتبر که تحت نظارتهای لازم به فعالیت می پردازند، باعث می شود مصرف کنندگان نهایی با عوارض ناشی از مصرف کالاهای غیر استاندارد مواجه شوند.

## فصل سوم (تجزیه و تحلیل محیط داخلی):

در این فصل با پی گیری تاثیر عوامل اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، جمعیتی، فناوری، قانونی و سیاسی بر محیط کلان و نتیجه حاصل از آن در محیط خرد که نشانه های آن در رقبا، عرضه کنندگان، تقاضا کنندگان و نهادهای مالی دیده می شود به این موضوع می پردازیم که عوامل اصلی محیط داخلی مانند تولید، فروش و بازاریابی، تامین مالی و تحقیق و توسعه مجموعه ایران گلاب در برابراثرات حاصل شده از محیط کلان و خرد با توجه به تواناییهای شرکت چگونه عمل می نمایند. در ابتدا بهتر است توضیحات مختصر درباره واحدهای تولید و فروش شرکت داده شود بعد از آن با توجه به این توضیحات اولیه بررسی تاثیر عوامل صورت گیرد.

### واحد تولید:

مجموعه تولیدی شرکت ایران گلاب در زمینه محصول گلاب دارای پنج خط تولید جداگانه در سایت های تولیدی مختلف در محدوده استان کاشان می باشد. مجموعه فوق دارای ۱۱۰ نیروی تولیدی بوده که فقط در کارخانه فعالیت می کنند تعداد ۳۰ نفر نیز در اراضی تحت تملک شرکت به کار تولید گل به عنوان ماده اولیه لازم می پردازند البته مقدار دیگری گل به عنوان ماده اولیه اصلی از سایر عرضه کنندگان خارجی نیز خریداری می شود. مجموعه ماشین آلات تولیدی مربوط اوایل دهه ۶۰ بوده که هم اکنون مشغول به کار هستند و از فرانسه خریداری شده اند و ظرفیت معادل ۱۰ میلیون لیتر در سال را دارند که هم اکنون در حد ظرفیت اسمی خود در حال فعالیت هستند. عدم حمایت دولت در تضمین خرید محصولات تولید کنندگان گل در سالهای گذشته باعث شده است که شرکت با صرف هزینه زیادی اقدام خرید اراضی نماید که خود به تامین ماده اولیه مورد نیازش پردازد چرا که عدم ثبات رفتار عرضه کنندگان باعث آسیب به تولید گلاب شده بود. تجربه نیروی کاهر در سطح مناسبی قرار دارد و حدود ۴۰ نفر کارگر ماهر در خطوط تولید مشغول به کار هستند و میانگین تجربه نیروی انسانی فعال در خطوط تولید ۶ سال می باشد.

## واحد فروش و بازاریابی:

مجموعه ایران گلاب مرغوب دارای ۴۵ نیروی ثابت در دفتر مرکزی خود در تهران می باشد که ازین تعداد ۱۸ نفر به طور مستقیم در زمینه بازاریابی ، فروش ،تحقیق و توسعه و توزیع فعالیت می کنند.تحصیلات این افراد به طور معمول در زمینه مدیریت بازرگانی بوده و از تجربه کافی و مرتبط و آشنایی به بازار داخلی برخوردار هستند. در زمینه گلاب سالانه حدود \$۱۰.۰۰۰.۰۰۰ صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس صورت می گیرد و حدود ۷.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰ تومان وارد بازار داخلی می شود که در حدود ۵۰٪ مصرف بازار داخلی می باشد و تمرکز اصلی شرکت بر صادرات قرار دارد و در سال ۱۳۸۸ برای هفتمین سال پیاپی به عنوان صادرکننده نمونه در صنعت غذایی شناخته شده است.

## تحلیل عوامل:

هدف هر مجموعه ای افزایش فروش و سود است برای رسیدن به این مورد به تحلیل عوامل اثرگذار در سطح محیط کلان، خرد و داخلی می پردازیم:

با عدم توانایی نهادهای مالی در اعطای تسهیلات به واحدهای تولیدکننده، توانایی این واحدها مانند شرکت ایران گلاب مرغوب در احداث خطوط تولید جدید و توسعه ظرفیت تولید و همچنین نوسازی یا بازسازی ماشین آلات تولیدی کاهش پیدا می کند که این امر موجب کاهش بهره وری و در نهایت ضایعات بیشتر و تولید کمتر می گردد که درآمد کمتری را به مجموعه وارد می کند در اثر این کاهش نقدینگی و درآمد شرکت بالاجبار اقدام به کاهش هزینه های جاری خود می نماید که تعدیل و کاهش نیروی کار به عنوان یکی از راهکارهای مجموعه مورد نظر قرار می گیرد که این موضوع علاوه بر افزایش بیکاری در سطح کلان منجر به کاهش توان نیروی انسانی مجموعه گردیده و رقبا نیز می توانند از این فرصت استفاده لازم را نموده و نیروی کار مجرب را به خدمت گرفته و خود را تقویت کنند. با کاهش سطح درآمد تقاضاکنندگان در اثر افزایش سطح بیکاری و سیاستهای دولت تقاضای کل محصولات شرکت کاهش یافته و کاهش تولید را بدنبال دارد. در زمینه صادرات و واردات ایجاد تحریمهای بینالمللی باعث می شود که بسیاری از عرضه کنندگان خارجی محصول را به شرکت نفروشند این عامل سبب می شود به همراه سطح تکنولوژی پایین عرضه کنندگان داخلی که منجر به تولید مواد با قیمت بالاتر می شود باعث می گردد که شرکت برای تامین مواد اولیه مورد نظر از طریق واسطه ها اقدام کند که این امر نیز باعث ایجاد دلالی و در نهایت بالا رفتن قیمت تمام شده تولید و یا کاهش کیفیت آن شود که در بازارهای رقابتی منجر به کاهش مشتریان، کاهش توان صادراتی، کاهش ارزآوری در سطح کلان و خروج بیشتر ارز از محیط داخلی و کاهش اشتغال می گردد. برای تامین تکنولوژی مناسب نیز رتباط سیاسی عینا مشکلات بالا را ایجاد کرده است. نکته دیگر ماهیت خطوط تولید مورد استفاده در این شرکت و مجموعه های مشابه است، با کمی دقت مشاهده می شود که محصولات صنایع غذایی مورد بحث در طول زمان به ندرت دچار تغییر شکل و سایز می شوند و این بدان دلیل است که خطوط تولید محصولات ذکر شده از ابتدا بامتناسب با شکل مورد نظر تهیه می شود و این بدان معنی است که برای ایجاد هرگونه تغییر در آنها (مانند طرح و سایز شیشیه خیارشور) نیازمند تغییرات اساسی خطوط تولید می باشیم که بالطبع هزینه زیادی به همراه دارد که این مسئله وقتی در بازار بسیار رقابتی امروز در مقابل تغییرات و نیازهای جدید مشتریان قرار می گیرد به یک چالش عمده در زمینه فروش و بازاریابی شرکت تبدیل می گردد.

همانطور که قبلاً تعریف نمودیم رقبا در واقع بر مبنای محصول هستند یعنی که برای هر محصول رقبای متفاوتی وجود دارند که بعضاً به طور اختصاصی در زمینه آن محصول فعالیت می کنند. توان رقابتی هر محصول در بازار یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر میزان فروش و تولید است. این عامل به نوبه خود حاصل از مواردی چون ساختار سازمانی، قدرت تحلیل و شناخت بازار، توانایی تولید و توزیع است. در همین راستا شرکت ایران گلاب از آنجا که مجموعه ای از محصولات را به صورت سبد محصول در بازار ارایه می کند فاقد تیمهای تخصص برای بررسی و شناخت بازار هر محصول می باشد و مجموعه ای که به عنوان فروش و بازاریابی فعالیت می کنند برای همه محصولات به شکل یکسانی امور مربوطه را انجام می دهند که این عامل با توجه به پیچیدگیهای رقابت در محیط واقعی برای هر محصول امروزه کارگشا نمی باشد و به کاهش سهم بازار محصولات این شرکت انجامیده است.

با توجه به توان تولیدی بالای شرکت در تولید یکسری از محصولات و دسترسی به منابعی که در راحتی در اختیار دیگر رقبا وجود ندارد وجود تیمهای تخصصی در زمینه گسترش تحقیق و توسعه محصولات با توجه به بازارهای هدف هزینه فراوانی را طلب می کند هرچند که با شکل گیری این عامل می توان به رشد تولید و فروش محصولات خوشبین بود کمبود از کارشناسان مجرب با تحصیلات مرتبط، نبود اتحادیه های فنی و تخصصی و مشاور در زمینه های تولیدی، عدم ارتباط با مراکز تحقیق و توسعه ملی و بین المللی، عدم حمایت دولتی در زمینه شکل گیری انجمنهای تخصصی برای محصولات خاص (مانند گلاب یا زعفران) که در تولید آن در انحصار کشور ما قرار دارد عوامل اثرگذار بر فرایندهای داخلی شرکت ایران گلاب هستند.

از جمله عواملی سیاسی که در بحث تحلیل محیط کلان بدان اشاره شد عضو نبودن کشورمان در پیمانهای مهم جهانی و منطقه ای است. در همین راستا عدم عضویت در سازمان تجارت جهانی اثر مستقیم بر صادرات و واردات محصولات نهایی و مواد اولیه ایران گلاب دارد به صورتی که کشورهای عضو به کاهش تعرفه ها تا حد ۵ درصد میان خود اقدام کرده اند اما شرکت ایران گلاب مرغوب برای واردات بعضی از مواد اولیه باید تا ۲۰٪ الی بعضاً ۴۰٪ تعرفه گمرکی بپردازد که باعث بالاتر رفتن قیمت تمام شده تولیدی و عدم ایجاد قدرت صادراتی و در نهایت عدم توانایی در جذب سرمایه خارجی و ارزآوری می گردد.

نکته مهم دیگری که از اثرات عوامل محیط کلان میتوان در نحوه فروش و تولید محصول دید همان قوانین گمرک دست و پاگیر و روند نامناسب اداری جهت ترخیص کالاهای وارداتی است که باعث می شود محموله های سفارشی شرکت ایران گلاب برای مدت زیادی در گمرک باقی بماند و زمان تولید بعضی از محصولات طولانی شود و نوسان زیادی در انبارداری محصولات ایجاد گردد که همه این عوامل هزینه زا بوده و باعث افزایش قیمت نهایی کالا خواهد بود.

از جمله عوامل فرهنگی و اجتماعی در محیط کلان بدان اشاره شد توجه به سنتها در میان مردم جامعه ایرانی است که این سنتها مانند پختن و توزیع غذاهای نذری، استفاده از شیرینیجات در اعیاد ملی و مذهبی ... می باشد. اصلی ترین محصول این مجموعه یعنی گلاب کاربرد وسیعی در تولید شیرینیجات و نذری ها دارد و در کنار آن عواملی همچون توان تولیدی بالا، کیفیت خوب محصول و شناخته شده و دارای برند بودن محصول موجب شده است که گلاب این شرکت حدود ۵۰٪ بازار داخلی را در اختیار داشته باشد و با فاصله زیادی از سایر رقبا در بازار حرکت کند. تغییر ذائقه و فرهنگ نیروهای جوان در این رابطه و عدم اهمیت دادن نسل جوان به این مسئله فرهنگی یکی از چالشهای عمده این شرکت است البته این تغییر ذائقه نسل جوان و روی آوری آنها به محصولات آماده مانند آبمیوه ها محصول دیگری از سبد تولید این مجموعه را تقویت می کند که با توجه به توان تولید بالا در این زمینه فرصت جدیدی برای شرکت به شمار می رود.

از دیگر عوامل اقتصادی محیط کلان که اثر منفی بر شرکت می گذارد نرخ ارز می باشد. از آنجا که مجموعه ایران گلاب بیشتر در نقش صادرکننده ظاهر می شود تا وارد کننده و برای هفت سال متوالی به عنوان صادر کننده نمونه انتخاب شده است آزادبودن و واقعی بودن نرخ ارز برای این مجموعه درآمد بالاتری به همراه خواهد داشت که باعث بالاتر رفتن توان نقدینگی این مجموعه و در نهایت استفاده از پتانسیلهای تولیدی در جهت استفاده مفیدتر از تواناییهای شرکت می شود. در حالیکه نرخ ارز ثابت نگه داشته شده به شکل فعلی درآمد کمتری از صادرات را به دنبال دارد و برای شرکتهایی که کمتر مراودات بین المللی دارند (در نقش صادرکننده) مفیدتر به نظر می رسد.

از عوامل کلیدی دیگری که در تحلیل فناوری محیط کلان بدان اشاره شد استفاده از محیط فناوری اطلاعات جهت تسهیل ارتباطات در فضای کسب و کار مجازی است. این مسئله در دو بعد خود را نشان می دهد اول آنکه زیرساختهای درونی برای استفاده از اینترنت در داخل کشور هرچند هنوز کامل نیست اما در سطحی برقرار است که بسیاری از مراحل اداری

سیتم تولید، فروش و بازاریابی را بتوان از حالت دستی و سنتی خارج کرده و به صورت مکانیزه انجام داد که این عمل نه تنها توسط بسیاری از شرکتهای ایرانی در فضای کسب و کارشان بلکه توسط تعدادی از رقبا نیز انجام شده است که به کاهش شدید در هزینه های آنها و ایجاد حاشیه سود بالاتر انجامیده است ، مورد دوم استفاده ازین فناوری برای انجام امور صادراتی است .با توجه به توان تولید بالا در بعضی از محصولات و همچنین توان صادرات بالا استفاده از این فناوری ضروری به نظر می رسد.

## فصل چهارم (آنالیز محیط کسب و کار شرکت ایران گلاب بر اساس تکنیک SWOT):

در این تکنیک با استفاده از توانایی و ضعفهای درونی شرکت و فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی در ماتریس زیر به تحلیل محیط شرکت می پردازیم.

ضعفها	قوتها	SWOT
استفاده از فرصتها برای جبران نقاط ضعف	چگونگی استفاده از فرصتها با استفاده از نقاط قوت	فرصتها
حداقل ریانندن زسان ناشی از ضعفها و تهدیدها	استفاده از قوتها برای جلوگیری از تهدیدها	تهدیدها

--	--	--

## نقاط قوت و ضعف درونی و فرصتها و تهدیدهای بیرونی شرکت ایران گلاب:

نقاط قوت (S):

- دارا بودن برند معتبر در صنعت مواد غذایی
- پیشرو بودن در بازار بعضی از محصولات
- توانایی صادرات و انتخاب به عنوان صادر کننده نمونه هفت سال متوالی و دسترسی به بازار بین المللی
- توان تولیدی بالا
- نیروی انسانی مجرب و آموزش دیده و ماهر
- قدمت و سابقه در بازارها
- عضویت در یک گروه صنعتی معتبر
- تامین مواد اولیه توسط خود مجموعه
- دارا بودن سبندی از محصولات

نقاط ضعف (W):

- عدم تجهیز به تکنولوژی روز
- عدم استفاده از فناوری اطلاعات در فرآیندها
- نقدینگی پایین
- ساختار غیر منعطف
- عدم وجود تیمهای تخصصی برای محصولات مختلف
- عدم شناخت بازارهای جدید و نیازهای مشتریان

#### فرصتها(O):

- بازار رو به رشد محصولات
- تغییر فرهنگ مردم و استفاده از محصولات آماده
- فعالتر شدن سازمانهای حمایتی و نظارتی دولت
- گسترش ارتباطات در سطح مشتریان و آشنایی بیشتر آنها با محصولات مشابه در بازارهای خارجی
- شکل گیری اتحادیه های و انجمنهای تخصصی صنایع غذایی
- وجود اجناس بی کیفیت از تولید کنندگان بی نام و نشان
- عدم توانایی تولید بسیاری از تولیدات سبد محصول به صورت خانگی

#### تهدیدها(T):

- تحریم بین المللی و روابط سیاسی نامطلوب
- تنوع رقبا

- حمایت‌های دولتی از بعضی از رقبا به صورت رانت
- عدم عضویت در پیمانهای بین‌المللی و سازمان تجارت جهانی
- عدم حمایت نهادهای مالی
- ورود رقبای جدید و تخصصی به بازارها
- کاهش سطح درآمد مردم جامعه و وجود تورم

### نحوه تحلیل:

ماتریس دارای ۱۵ ستون و ۱۴ سطر می‌باشد. ستونهای ماتریس از نقاط قوت و ضعف تشکیل شده است. نقاط قوت دارای ۹ سرفصل که به ترتیب از S۱ تا S۹ شماره گذاری می‌شود و نقاط ضعف نیز از W۱ تا W۶ نامگذاری می‌گردد. سطرهای ماتریس نیز شامل فرصتها و تهدیدها می‌باشد. فرصتها از O۱ تا O۷ و تهدیدها نیز از T۱ تا T۷ به شکل زیر نامگذاری می‌گردند.

نقاط قوت(S):

S۱- دارا بودن برند معتبر در صنعت مواد غذایی

S۲- پیشرو بودن در بازار بعضی از محصولات

S۳- توانایی صادرات و انتخاب به عنوان صادر کننده نمونه هفت سال متوالی و دسترسی به بازار بین‌المللی

S۴- توان تولیدی بالا

S۵- نیروی انسانی مجرب و آموزش دیده و ماهر

S۶- قدمت و سابقه در بازارها

S۷- عضویت در یک گروه صنعتی معتبر

S۸- تامین مواد اولیه توسط خود مجموعه

S۹- دارا بودن سبدی از محصولات

نقاط ضعف (W):

W۱- عدم تجهیز به تکنولوژی روز

W۲- عدم استفاده از فناوری اطلاعات در فرآیندها

W۳- نقدینگی پایین

W۴- ساختار غیر منعطف

W۵- عدم وجود تیمهای تخصصی برای محصولات مختلف

W۶- عدم شناخت بازارهای جدید و نیازهای مشتریان

فرصتها (O):

O۱- بازار رو به رشد محصولات

O۲- تغییر فرهنگ مردم و استفاده از محصولات آماده

03- فعالتر شدن سازمانهای حمایتی و نظارتی دولت

04- گسترش ارتباطات در سطح مشتریان و آشنایی بیشتر آنها با محصولات مشابه در بازارهای خارجی

05- شکل گیری اتحادیه های و انجمنهای تخصصی صنایع غذایی

06- وجود اجناس بی کیفیت از تولید کنندگان بی نام و نشان

07- عدم توانایی تولید بسیاری از تولیدات سبد محصول به صورت خانگی

تهدیدها(T):

T1- تحریم بین المللی و روابط سیاسی نامطلوب

T2- تنوع رقبا

T3- حمایتهای دولتی از بعضی از رقبا به صورت رانت

T4- عدم عضویت در پیمانهای بین المللی و سازمان تجارت جهانی

T5- عدم حمایت نهادهای مالی

T6- ورود رقبای جدید و تخصصی به بازارها

T7- کاهش سطح درآمد مردم جامعه و وجود تورم

نقاط ضعف						نقاط قوت									ماتریس	
W <sub>6</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>1</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>1</sub>	SWOT	
															O <sub>1</sub>	فرصتها
															O <sub>2</sub>	
															O <sub>3</sub>	
															O <sub>4</sub>	
															O <sub>5</sub>	
															O <sub>6</sub>	
															O <sub>7</sub>	
															T <sub>1</sub>	تهدیدها
															T <sub>2</sub>	
															T <sub>3</sub>	
															T <sub>4</sub>	
															T <sub>5</sub>	
															T <sub>6</sub>	
															T <sub>7</sub>	

استراتژیهای حاصل از تحلیل ماتریس:

استراتژیهای حاصل از تحلیل بخش (SO):

O۱-S۱: صرف هزینه کمتر برای تبلیغات

O۲-S۱: راحتتر جا انداختن محصولات جدید

O۳-S۱: پاک شدن بازار از محصولات غیر استاندارد و امکان فعالیت بیشتر برای محصولات شناخته شده تر

O۵-S۱: پیشگام شدن در اداره و تشکیل این نهادها و همکاری با آنها از جهت تخصصی و فنی

O۶-S۱: توانایی استفاده از اینگونه تولیدات به شرطی که کیفیت مورد نظر را پیدا کنند تحت برند خود و در نتیجه تولید با هزینه پایینتر و گسترش نفوذ در بازار

O۱-S۲: توانایی هدایت بازار و رقبا به نحو دلخواه و کنترل آن

O۴-S۲: توانایی تولید محصولات جدید از طریق گروه تحقیق و توسعه

O۱-S۳: برنامه ریزی برای صادرات بیشتر و یا تبدیل سهم صادراتی به بازار داخلی

O۳-S۳: کسب استانداردها و گواهینامه ها جهت اسپیل صادرات

O۱-S۴: استفاده از ظرفیت تولید برای کسب سهم بیشتر از بازار

O۴-S۴: برنامه ریزی برای تولید مطابق خواسته مشتریان و تولید سریعتر از رقبا

O۵-S۴: توانایی تولید محصولات در سطح وسیع جهت خارج کردن رقبای بی نام و نشان در همکاری با سایر رقبای معتبر برای بالاتر بردن استاندارد بازار

O۱-S۵: سهولت در تولید محصولات جدید و هزینه پایینتر تولیدات جدید یا فعلی

O5-S5: توانایی همکاری در تشکیل نهادهای تخصصی و تسریع امور این اتحادیه ها

O3-S6: پذیرش راحتتر شرکت توسط این سازمانها

O1-S7: توانایی تولید محصولات متنوع در بازار

O1-S8: تسهیل در تولید محصولات متنوع و راحتتر بودن فرآیند تولید

O6-S8: توانایی تولید محصولات با کیفیت

O1-S9: توانایی ارائه انواع بیشتری از محصولات در بازارها

O4-S9: استفاده از محصولات نزدیک به محصولات مورد نیاز با تغییر اندکی در یکی از محصولات سبد

استراتژیهای حاصل از تحلیل بخش (WO):

O1-W1, W2, W3: استفاده از درآمد بازارهای جدید جهت توسعه شرکت و استقرار تکنولوژی روز و فناوری اطلاعات

جهت تسهیل امور شرکت و افزایش نقدینگی

O1-W6: استفاده از تکنیکهای مورد استفاده در بازارهای فعلی جهت توسعه بازارهای جدید

O2-W1: حرکت به سمت تکنولوژیهای جدید برای تولید محصولات آماده

O2-W6: حرکت در جهت شناخت تغییرات فرهنگی مشتریان فعلی در با استفاده از ارتباطات کنونی برای شناخت بازارهای

جدید حاصل شده از مشتریان کنونی

O4-W2: تلاش در جهت استفاده از فناوری اطلاعات جهت شناخت محصولات خارجی مصرفی و موارد مورد علاقه

W4-O5: استفاده از ابزارهای و حمایت‌های اتحادیه‌ها جهت تجدیدنظر در ساختارهای مدیریتی

W5-O5: استفاده از نهادهای تخصصی جهت تشکیل تیم‌های تخصصی

استراتژی‌های حاصل از تحلیل بخش (ST):

S1-T2, T3, T6: استفاده از اعتبار برند جهت رقابت با محصولات و رقبای متنوع و جدیدالورود و دارای رانتهای دولتی

S2-T2, T6: اداره و مدیریت بازارها با استفاده از تکنیک‌هایی که شرکت به عنوان پیشرو بازار باید از آنها استفاده کند و بازار را تحت کنترل خود در آورد.

S3-T1: استفاده از عوامل ثانوی و ثالث جهت صادرات

S3-T5: استفاده از توان صادراتی جهت تامین منابع مالی لازم شرکت

S3-TV: انتقال بخشی از سهمیه بازار داخلی به صادرات

S4-T6: توانایی از میان برداشتن رقبای جدیدالورود با استفاده از توان بالای تولید در صورت لزوم

S5, S6-T2, T3: تکیه بر نیروی انسانی و تجربه حاصل از قدمت و سابقه در بازارها برای ایجاد مزیت رقابتی در شرایط جدید

S8-T2, T3, T6: ایجاد مزیت رقابتی از طریق تامین مواد اولیه

S8-TV: توانایی تولید محصول با قیمت تمام شده پایینتر برای استفاده متقاضیان کم درآمدتر

S9-T2: امکان جابجایی در بازارها با استفاده از محصولات متنوع و ضربه زدن به آنها از طریق مدیریت سبد محصولات

استراتژیهای حاصل از تحلیل بخش (TW):

W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>-T<sub>2</sub>, T<sub>6</sub>: تلاش برای شناسایی تکنولوژیهای مورد استفاده توسط رقبا و همینطور سیستمهای تولیدی و فرایندهای مورد استفاده توسط آنان به خصوص آن دسته که تازه وارد بازار شده اند و بکارگیری فرایندهای مشابه

W<sub>3</sub>-T<sub>6</sub>: امکان ایجاد همکاریهای مشترک با رقبا جهت بهبود وضعیت فعلی با استفاده از تواناییهای طرفین

W<sub>4</sub>, W<sub>5</sub>-T<sub>2</sub>, T<sub>6</sub>: شناخت رقبای موفق در بازارهای متفاوت و الگو برداری از تیمهای تخصصی آنها جهت فعالیت در بازار

W<sub>6</sub>-T<sub>6</sub>: ایفای نقش شرکت پیرو در بازارهای جدید جهت شناخت دقیق بازارهای جدید و دنباله روی از رقبا

## فصل پنجم (خلاصه و نتیجه گیری):

شرکت مورد بررسی در این گزارش شرکت ایران گلاب مرغوب زیر گروهی از مجموعه گروه صنعتی راهب بود که تولیدکننده محصولاتمانند گلاب،خيارشور،رب گوجه فرنگی،آلبیمو و آبمیوه می باشد و در حوزه صنایع غذایی فعالیت می نماید. این گزارش در فصل اول به بررسی عوامل فرهنگی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، قانونی و فناوری در محیط کلان پرداخت و اثر پارامترهای کلیدی هر عامل را بر محیط کلان و صنعت مواد غذایی بررسی نمود سپس در فصل دوم تاثیر همین عوامل بر محیط خرد شرکت که شامل رقبا، عرضه کنندگان، نهادهای مالی و تقاضاکنندگان سنجیده شد و در باره پارامترهای داخلی همین عوامل نیز بحث و بررسی صورت گرفت. در فصل سوم ابتدا توضیح مختصری از نحوه فعالیت واحدهای شرکت ارائه گردید و سپس تاثیر عوامل بررسی شده در فصول اول و دوم بر فعالیتهای جاری و نحوه عکس العمل شرکت با توجه به تواناییهای موجود داخلی آن مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت در فصل چهارم با جمع بندی نکات کلیدی مطروحه در فصول قبلی و با استفاده از تکنیک تحلیلی SWOT محیط کلان شرکت مورد بررسی قرار گرفت و هر چهار منطقه (WO.ST, WT.SO) این ماتریس راهبردهای تحلیلی فوق ارائه گردید که در واقع جمع بندی تحلیلی فضای کسب و کار این شرکت به شمار می رود در نهایت نتایج مهم حاصل از این تحقیق و توصیه های سیاستی حاصل از تحلیل به شرح زیر ارائه می شود:

### نتایج:

- فضای کسب و کار این شرکت با توجه قدمت و سابقه آن فضای مطلوبی ارزیابی نمی شود.

- تاثیرگذارترین عامل در جهت بهبود این فضا سیاستهای دولت از طریق اهرمهایی مانند نهادهای مالی می باشد.
- فضای بازارهای این شرکت به شدت رقابتی و نیازهای مشتریان این بازارها بسیار متنوع است.
- سهم بازار این شرکت با توجه به ارایه سبد محصولات مناسب اما محتاج بازنگری است.

## توصیه های حاصل تحلیل محیط کسب و کار شرکت ایران گلاب :

- استفاده از تکنولوژی های جدید در تولید محصولات
- بازنگری در سبد فعلی محصولات
- برنامه ریزی دقیق و سرمایه گذاری بر بخش تحقیق و توسعه
- ایجاد تیمهای تخصصی جهت شناخت بازارهای جدید و نیازهای مشتریان
- استفاده بیشتر از فناوری اطلاعات جهت انجام امور داخلی و ارتباطی و گسترش نقش صادراتی از طریق ابزار جهانی اینترنت و سایتهای معتبر تجارت جهانی مانند [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)
- همکاری با رقبا جهت ایجاد و تقویت انجمنهای تخصصی و ایفای نقش بیشتر از طریق این انجمنها در گسترش فرهنگ عمومی در جهت استفاده از محصولات با کیفیت و جلوگیری از ورود تولیدات بی کیفیت و بدون استاندارد به بازار از طریق اتحادیه و انجمنها و روابط آنها با مجموعه سازمانهای دولتی
- رایزنی و مذاکره با نهادهای قانونی مانند دولت، مجلس، سازمانهای مرتبط در امور تنظیم بازار جهت نظارت گسترده تر بر بازارهای داخلی و همینطور جلوگیری از ورود محصولات بی کیفیت وارداتی و تسهیل قوانین و مقررات صادراتی و جذب حمایتهای بیشتر برای انجام صادرات گسترده تر با توجه به بالا بودن توان صادراتی
- بازنگری در سیستم توزیع و همکاری بیشتر با مراکز فروش جدید مانند فروشگاههای زنجیره ای

