

NCTAF2019-P064

تحلیل خوشه حوله‌بافی آدریان خمینی شهر با استفاده از مدل‌های IE، GSM و SWOT و ارائه راهبردهای پیشنهادی

مریم دهقان^۱، بهروز ارباب شیرانی^۲، محسن شهرياری*^۳، سید مهدی حجازی^۴

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌ها، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان، ایران

^۲ عضو هیئت علمی، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌ها، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان، ایران

^۳ عضو هیئت علمی، دانشکده مهندسی نساجی، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان، ایران

*shahriari@cc.iut.ac.ir

چکیده

با توجه به جایگاه کنونی صنعت نساجی در کشور ایران، پرداختن به بحران‌ها و مشکلات آن اهمیت زیادی دارد. واردات غیر قانونی منسوجات و پوشاک، پایین بودن مقیاس تولید، بهره‌وری پایین، فرسوده بودن ماشین‌آلات، قیمت تمام‌شده بالای کالاها و... از جمله مشکلاتی است که این صنعت با آن روبه‌رو است. فرسودگی ماشین‌آلات از مهم‌ترین عوامل ایجاد بحران در صنعت است که موجب پایین آمدن کیفیت محصولات تولیدی می‌شود. با توجه به مشکلات فراوانی که صنعت نساجی ایران با آن روبه‌رو است، تحلیل استراتژیک این صنعت می‌تواند به واحدهای فعال در آن کمک کند تا نقاط قوت خود را باز شناخته، از فرصت‌ها و موقعیت‌های مهم استفاده کرده و در عین حال بر ضعف‌ها و تهدیدها غلبه کنند. در این پژوهش مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان خمینی شهر مورد بررسی قرار گرفته و با بهره‌گیری از ماتریس‌های IE، EFE، GSM و SWOT، عوامل کلیدی تاثیرگذار بر صنعت حوله‌بافی، شناسایی و استراتژی‌هایی برای کارگاه‌های مذکور پیشنهاد گردیده است.

واژه‌های کلیدی: تدوین استراتژی، ماتریس داخلی خارجی، ماتریس استراتژی اصلی، ماتریس SWOT

مقدمه

صنعت نساجی در ایران یکی از مهم‌ترین بخش‌های اشتغال‌زا بوده و با وجود آن‌که، این صنعت در کشور از نظر اشتغال‌زایی پس از صنعت نفت قرار دارد؛ با مشکلات بسیاری نظیر قاچاق کالا، واردات بی‌رویه، کمبود نقدینگی، فرسوده بودن ماشین‌آلات [۱] و عدم وجود استراتژی و برنامه‌ریزی مشخص، مواجه است [۲].

همانطور که پیش‌تر گفته شد، در این پژوهش مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان خمینی شهر مورد بررسی قرار گرفته که دومین مرکز حوله‌بافی در کشور می‌باشد. صنعت حوله‌بافی نیز مانند دیگر بخش‌های نساجی با بحران مواجه بوده و بخش عمده‌ای از حوله کشور در منطقه محروم آدریان و در شرایط نامناسب از نظر فضا و مکان تولید می‌شود.

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که تاکنون در زمینه تدوین استراتژی برای صنعت حوله‌بافی، پژوهش‌های مشابهی در ایران انجام نشده و در خارج از ایران نیز به تعداد محدودی انجام شده است. البته در مورد کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک در دیگر حوزه‌های صنعت نساجی مانند بافندگی و فرش، تحقیقاتی صورت گرفته است. اهمیت تدوین استراتژی، در افزایش توانمندی، رشد، بقای بلند مدت و کاهش ریسک عملیات است. به منظور حفظ بقا و با در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، مدیران و برنامه‌ریزان صنعت ناگزیر خواهند بود که با تجزیه و تحلیل محیط درونی (نقاط قوت و ضعف) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات)، توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمان را مورد بررسی قرار داده و به ترمیم و تقویت آن بپردازند. زیرا بهبود مداوم و افزایش کیفیت و خدمات، لازمه زنده ماندن در بازار رقابت است [۳]. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک از راه‌های کمک به سازمان‌ها و جوامع برای برخورد مناسب با تغییر اوضاع و احوال محیط کلان و صنعت است [۴]. با توجه به تغییرات اخیر تکنولوژیکی، اجتماعی و رقابت بین سازمان‌های رقیب، تدوین استراتژی لازمه رسیدن به اهداف مورد توافق است [۵] و می‌تواند به سازمان‌ها و جوامع در تنظیم و حل مهم‌ترین مسائل کمک کند [۴].

روش تحقیق

این پژوهش کاربردی و در عین حال از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه، مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان خمینی شهر می‌باشد. شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات، از طریق بررسی و مصاحبه میدانی با تعدادی از مدیران کارگاه‌های حوله‌بافی، انجام شد. سپس پرسشنامه‌هایی جهت غربال کردن عوامل داخلی و خارجی تهیه و توسط تعدادی از خبرگان عملیاتی تکمیل گردید. از آنجا که زیاد بودن عامل‌ها ممکن است منجر به پیچیدگی و طولانی شدن روند تدوین استراتژی شود [۶]، با استفاده از آزمون T-Student، مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی شناسایی شدند. سپس با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژی‌های قابل اجرا و عملی تدوین گردید. با داشتن اطلاعات درباره میزان اهمیت، نمره و رتبه عوامل چهارگانه کلیدی، مجموع نمرات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) محاسبه و وضعیت کارگاه‌ها با استفاده از ماتریس IE^۱ (داخلی خارجی) و GSM^۲ (استراتژی اصلی) مشخص شد. نهایتاً به کمک این دو ماتریس، استراتژی‌های متناسب با وضعیت کارگاه‌ها پیشنهاد گردید.

گردآوری اطلاعات، جامعه آماری و تعیین حجم نمونه

جامعه آماری، ۱۵۰ کارگاه حوله‌بافی در حال فعالیت در منطقه آدریان می‌باشد. جهت گردآوری اطلاعات مربوط به خوشه حوله‌بافی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی، سرشماری از همه خبرگان، پرهزینه و زمان‌بر بوده؛ لذا در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و برای تعیین حجم نمونه، از رابطه کوکران (۱) استفاده شده است:

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)} \quad (1)$$

[۷]

^۱ Internal External Matrix

^۲ Grand Strategy Matrix

در این راستا، ۲۲ نفر از مدیران کارگاه‌ها (به عنوان یک نماینده از هر کارگاه) جهت مصاحبه و شناسایی عوامل انتخاب شدند. پس از شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کارگاه‌ها و تهیه پرسشنامه‌های IFE و EFE، از آزمون T-Student برای غربال‌گری پارامترها استفاده شد. ۳۰ نفر از خبرگان جهت تکمیل پرسشنامه‌ها انتخاب شدند. قضیه حد مرکزی بیان می‌کند که اگر تعداد نمونه، بزرگ (به طور تجربی بزرگتر از ۳۰) باشد، توزیع تقریباً نرمال بوده و با توجه به نامعلوم بودن انحراف معیار نظرات جامعه خبرگان، می‌توان از توزیع T-Student استفاده کرد [۸] و [۹].

روش‌ها و ابزارهای استفاده شده

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، به بررسی نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان پرداخته و آن‌ها را ارزیابی می‌کند [۱۰]. در این راستا، محیط داخلی مجموعه کارگاه‌های آدریان از طریق مصاحبه با مدیران کارگاه‌ها بررسی و ۶ نقطه قوت و ۱۲ نقطه ضعف، شناسایی اولیه شد. سپس توسط پرسشنامه‌ای معیارهای مربوط به ماتریس IFE از خبرگان پرسیده شد. در پرسشنامه، هر پارامتر، از لحاظ دو معیار "میزان اهمیت" و "نمره" سنجیده شده است. برای معیار "میزان اهمیت"، ۵ حالت "بسیار مهم"، "مهم"، "نسبتاً مهم"، "اهمیتی ندارد" و "کاملاً بی اهمیت" در پرسشنامه مطرح شده و به منظور تبدیل داده‌های کیفی به کمی از مقادیر ۱ تا ۵ برای این ۵ حالت در نظر گرفته شده است. به منظور درک بهتر، نحوه ارزیابی معیار "میزان اهمیت" در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: نحوه ارزیابی معیار "میزان اهمیت"

۱	۲	۳	۴	۵
کاملاً بی اهمیت	اهمیتی ندارد	نسبتاً مهم	مهم	بسیار مهم

معیار دوم یعنی نمره، شدت قوت یا ضعف مربوطه را اندازه می‌گیرد [۱۰]. نحوه نمره‌دهی به عوامل، مطابق با جدول ۲ می‌باشد که در ادامه آورده شده است.

جدول ۲: نحوه نمره‌دهی در ماتریس IFE

ضعف اساسی	ضعف کم	قوت	قوت اساسی
۱	۲	۳	۴

با توجه به این‌که هر سوال از پرسشنامه توسط ۳۰ خبره پاسخ داده شده، به همین خاطر، از میزان اهمیت و نمرات داده شده به هر پارامتر توسط خبرگان (به صورت جداگانه) میانگین گرفته می‌شود. در ادامه نتیجه نهایی ماتریس IFE مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان

عوامل داخلی کلیدی					
ردیف	قوت‌ها	میانگین میزان اهمیت‌ها	ضریب اهمیت	میانگین نمرات (میانگین نظرات خبرگان)	امتیاز نهایی (ضریب اهمیت ضربدر میانگین نمرات)
S ₁	توان تولید انواع حوله	۴/۳	۰/۰۷۸	۳/۶۷	۰/۲۸۶
S ₂	متمرکز بودن کارگاه‌ها در یک منطقه جغرافیایی، نزدیک بودن به کارگاه‌های دوخت، تکمیل، تیغ، رنگرزی و کاهش هزینه‌های حمل و نقل	۳/۸۳	۰/۰۷۰	۳/۷۳	۰/۲۶۱
S ₃	پایین‌تر بودن قیمت محصولات نسبت به سایر استان‌ها (تبریز، مشهد و...)	۴/۲۳	۰/۰۷۷	۳/۸۳	۰/۲۹۵
S ₄	امکان فروش در محل کارگاه‌ها بدون نیاز به اجاره مغازه (و در نتیجه پایین آمدن هزینه‌های توزیع و فروش)	۴/۱۳	۰/۰۷۵	۳/۸	۰/۲۸۵
S ₅	امکان برون‌سپاری و پایین آوردن هزینه‌ها	۳/۹۳	۰/۰۷۲	۳/۷۷	۰/۲۷۱
ردیف	ضعف‌ها	میانگین میزان اهمیت‌ها	ضریب اهمیت	میانگین نمرات (میانگین نظرات خبرگان)	امتیاز نهایی (ضریب اهمیت ضربدر میانگین نمرات)
W ₁	عدم تامین مواد اولیه با قیمت و کیفیت مناسب و در نتیجه استفاده از مواد اولیه با کیفیت پایین	۴/۶۷	۰/۰۸۵	۱/۳۳	۰/۱۱۳
W ₂	فرسوده بودن ماشین‌آلات و تجهیزات و پایین بودن بهره‌وری تولید	۴/۴	۰/۰۸۰	۱/۲۳	۰/۰۹۹
W ₃	عدم تبلیغات مناسب (ضعف در بازاریابی)	۴/۳۷	۰/۰۸۰	۱/۱۳	۰/۰۹۰
W ₄	کیفیت پایین محصولات (به علت کیفیت پایین رنگرزی، استفاده از صابون نامناسب برای گرفتن واکس پنبه و...)	۴/۵	۰/۰۸۲	۱/۳	۰/۱۰۷
W ₅	بالا بودن هزینه‌های تولید (هزینه تعمیر ونگه داری و تعویض قطعات، هزینه مصرف برق و...)	۴/۱	۰/۰۷۵	۱/۱۷	۰/۰۸۸
W ₆	عدم بهینه‌سازی فرایندهای تولید (مدیریت ضایعات، مدیریت انرژی و...)	۴/۲۷	۰/۰۷۸	۱/۳۷	۰/۱۰۷
W ₇	اداره کارگاه‌ها به سبک سنتی	۳/۹	۰/۰۷۱	۱/۲	۰/۰۸۵
W ₈	پیشرفت کند به سمت استانداردهای بین‌المللی	۴/۲۳	۰/۰۷۷	۱/۲۷	۰/۰۹۸
	مجموع	۵۴/۸۶	۱		۲/۱۸۵

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، می‌توان عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فن‌آوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار داد [۱۰]. با بررسی محیط خارجی مجموعه کارگاه‌های آدریان، ۱۰ فرصت و ۱۳ تهدید، شناسایی اولیه شد. سپس توسط پرسشنامه‌ای معیارهای مربوط به ماتریس EFE از خبرگان پرسیده شد. در ادامه نتیجه نهایی ماتریس EFE مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان

عوامل خارجی کلیدی					
ردیف	فرصت‌ها	میانگین میزان اهمیت‌ها	ضریب اهمیت	میانگین رتبه (میانگین نظرات خبرگان)	امتیاز نهایی (ضریب اهمیت ضربدر میانگین رتبه‌ها)
O_1	برپایی نمایشگاه‌های استانی کالای خواب در سطح کشور	۴/۱	۰/۰۷۷	۳/۴	۰/۲۶۰
O_2	امکان ثبت برند مشترک به صورت خوشه ای	۴/۲۳	۰/۰۷۹	۱	۰/۰۷۹
O_3	وجود بازار خارجی برای محصولات (صادرات به عراق، افغانستان و آذربایجان)	۴/۷۳	۰/۰۸۸	۳/۱۳	۰/۲۷۵
O_4	وجود بازارهای بالقوه در ایران (فروش به سایر استان‌ها)	۴/۶۳	۰/۰۸۷	۳/۲۷	۰/۲۸۴
O_5	افزایش نرخ ارز و ایجاد فرصتی برای رقابت با کالای مشابه خارجی	۴/۳۳	۰/۰۸۱	۳/۰۷	۰/۲۴۹
ردیف	تهدیدها	میانگین میزان اهمیت‌ها	ضریب اهمیت	میانگین رتبه (میانگین نظرات خبرگان)	امتیاز نهایی (ضریب اهمیت ضربدر میانگین رتبه‌ها)
T_1	توان رقابتی بالای رقبای خارجی به ویژه شرکت‌های چینی و ترکیه‌ای	۴/۴۷	۰/۰۸۴	۱/۳۷	۰/۱۱۵
T_2	پیشرفت رقبا در ایران (کارخانه‌های حوله بافی تبریز به عنوان اصلی‌ترین رقیب آدریان)	۴/۶۳	۰/۰۸۷	۲/۳۷	۰/۲۰۶
T_3	افزایش قیمت ارز (در نتیجه افزایش قیمت مواد اولیه، افزایش قیمت خرید ماشین آلات جدید و...)	۴/۶	۰/۰۸۶	۱/۱۳	۰/۰۹۷
T_4	بالارفتن هزینه‌ها (گران شدن تعرفه مصرف برق، هزینه خرید قطعات یدکی، هزینه مواد اولیه و...)	۴/۴	۰/۰۸۲	۱/۸	۰/۱۴۸

۰/۱۲۷	۱/۵۷	۰/۰۸۱	۴/۳۳	کاهش صادرات (به علت پایین بودن کیفیت محصولات و...)	T ₅
۰/۱۶۲	۱/۹۳	۰/۰۸۴	۴/۵۰	تحریم شدن سیستم‌های بانکی ایران، عدم اعتبار معاملات و عدم امکان مبادله پول ایران با ارز کشور صادر شونده و در نتیجه عدم امکان صادرات به گرجستان و کشورهای اروپایی مانند آلمان و بلژیک	T ₆
۰/۲۵۲	۲/۹۷	۰/۰۸۵	۴/۵۷	پایین آمدن توان خرید مردم (در نتیجه کاهش فروش محصولات)	T ₇
۲/۲۵۴		۱	۵۳/۵۲	مجموع	

تحلیل آماری و غربال‌گری پارامترها

غربال‌گری عوامل داخلی

مطابق با پرسشنامه، سقف نمرات معیار "میزان اهمیت"، از ۱ تا ۵ بوده؛ اما برای معیار "نمره"، جهت سهولت و تشابه تحلیل آماری هر دو پارامتر قوت و ضعف، بجای نمره‌دهی مطابق با جدول ۲، نمرات، مطابق با مقادیر جدول ۵ اختصاص داده شده است:

جدول ۵: نمرات اختصاص داده شده به عوامل، جهت تحلیل آماری

نقطه قوت	نقطه قوت بالای عامل	نقطه ضعف	ضعف اساسی
۱	۲	۱	۲

بدین ترتیب دامنه نمرات معیارها و نمره نهایی به صورت جدول ۶ خواهد بود:

جدول ۶: دامنه نمرات معیارها و نمره نهایی

دامنه نمرات معیار "میزان اهمیت"	دامنه معیار "نمره"	دامنه نمره نهایی (نمره نهایی = میزان اهمیت × نمره)
۵-۱	۲-۱	۱۰-۱

در این صورت، آن پارامترهایی که کارگاه‌ها از لحاظ آنها دارای قوت بالاتر و یا دچار ضعف بیشتری هستند، نمره نهایی بیشتری کسب می‌کنند و در بخش اولویت‌بندی انتخاب می‌شوند. با مشورت با مشاور آماری، فرض صفر و یک، به صورت زیر انتخاب شد:

$$H_0: \mu < 6$$

$$H_1: \mu \geq 6$$

سپس با محاسبه آماره t (رابطه ۲) و با در نظر گرفتن $\alpha = 0.05$ ، نقاط قوت و ضعف مهم شناسایی شد.

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \sim t_{n-1} \quad (2)$$

[۹] و [۱۱]

پس از انجام آزمون T-Student، تعداد عوامل به ۵ نقطه قوت و ۸ نقطه ضعف کاهش یافت.

غربال‌گری عوامل خارجی

پس از تکمیل پرسشنامه‌های EFE توسط خبرگان، برای تحلیل آماری، فقط میزان اهمیت پارامترها در نظر گرفته شده است. یعنی دامنه نمرات معیار "میزان اهمیت" از ۱ تا ۵ می‌باشد. زیرا هدف، تدوین استراتژی‌های جدید است و برای اولویت‌بندی فرصت‌ها و تهدیدات و اتخاذ استراتژی‌های مناسب، میزان اهمیت آن عوامل مهم است. در حالی که با لحاظ رتبه و ضرب آن در میزان اهمیت، ممکن است فرصت‌های مهمی که کارگاه‌ها دارند، اما به آن توجه نمی‌کنند، از دست برود و یا تهدیدات مهمی که کارگاه‌ها با آن مواجه هستند، حذف شوند. در این بخش نیز، با مشورت با مشاور آماری، فرض صفر و یک، به صورت زیر انتخاب و آماره t مطابق با رابطه ۲ محاسبه شد.

$$H_0: \mu < 4$$

$$H_1: \mu \geq 4$$

در نهایت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کلیدی که فرضیه H_0 برای آنها رد شده، شناسایی و در جداول ۷ و

۸ آورده شده است.

جدول ۷: عوامل داخلی کلیدی

ردیف	نقاط قوت کلیدی	میانگین نمرات نهایی	انحراف معیار نهایی	آماره t
S_1	توان تولید انواع حوله	۷	۱/۹۶۵	۲/۷۸۷
S_2	متمرکز بودن کارگاه‌ها در یک منطقه جغرافیایی، نزدیک بودن به کارگاه‌های دوخت، تکمیل، تیغ، رنگرزی و کاهش هزینه‌های حمل و نقل	۶/۴۸۱	۱/۲۵۲	۲/۱۰۷
S_3	پایین تر بودن قیمت محصولات نسبت به سایر استان‌ها (تبریز، مشهد و...)	۷/۶۳۳	۱/۷۵۱	۵/۱۰۸
S_4	امکان فروش در محل کارگاه‌ها بدون نیاز به اجاره مغازه (و در نتیجه پایین آمدن هزینه‌های توزیع و فروش)	۷/۳۳۳	۱/۹۰۰	۳/۸۴۴
S_5	امکان برون سپاری و پایین آوردن هزینه‌ها	۶/۷۶۷	۱/۷۹۴	۲/۳۴۰
ردیف	نقاط ضعف کلیدی	میانگین نمرات نهایی	انحراف معیار نهایی	آماره t
W_1	عدم تامین مواد اولیه با قیمت و کیفیت مناسب و در نتیجه استفاده از مواد اولیه با کیفیت پایین	۷/۷۳۳	۲/۲۷۳	۴/۱۷۶
W_2	فرسوده بودن ماشین‌آلات و تجهیزات و پایین بودن بهره‌وری تولید	۷/۶۳۳	۱/۹۵۶	۴/۵۷۳
W_3	عدم تبلیغات مناسب (ضعف در بازاریابی)	۸/۰۶۷	۱/۸۱۸	۶/۲۲۶
W_4	کیفیت پایین محصولات (به علت کیفیت پایین رنگرزی، استفاده از صابون نامناسب برای گرفتن	۷/۵۶۷	۲/۳۰۰	۳/۷۳۱

			واکس پنبه و...)	
۳/۶۰۷	۲/۱۷۶	۷/۴۳۳	بالابودن هزینه‌های تولید (هزینه تعمیر ونگه داری و تعویض قطعات، هزینه مصرف برق و ...)	W_5
۲/۲۴۲	۱/۹۵۵	۶/۸۰۰	عدم بهینه‌سازی فرایندهای تولید (مدیریت ضایعات، مدیریت انرژی و ...)	W_6
۲/۸۱۶	۱/۶۲۱	۶/۸۳۳	اداره کارگاه‌ها به سبک سنتی	W_7
۳/۳۴۰	۱/۹۱۳	۷/۱۶۷	پیشرفت کند به سمت استانداردهای بین‌المللی کیفیت	W_8

جدول ۸: عوامل خارجی کلیدی

ردیف	فرصت‌های کلیدی	میانگین نمرات نهایی	انحراف معیار نهایی	آماره t
O_1	برپایی نمایشگاه‌های استانی کالای خواب در سطح کشور	۳/۸	۰/۷۶۱	-۱/۴۳۹
O_2	امکان ثبت برند مشترک به صورت خوشه‌ای	۴/۱	۰/۶۶۲	۰/۸۲۸
O_3	وجود بازار خارجی برای محصولات (صادرات به عراق، افغانستان و آذربایجان)	۴/۷۳۳	۰/۴۵۰	۸/۹۳۰
O_4	وجود بازارهای بالقوه در ایران (فروش به سایر استان‌ها)	۴/۶۳۳	۰/۴۹۰	۷/۰۷۷
O_5	افزایش نرخ ارز و ایجاد فرصتی برای رقابت با کالای مشابه خارجی	۴/۳۳۳	۰/۸۴۴	۳۰/۱۷۶
ردیف	تهدیدهای کلیدی	میانگین نمرات نهایی	انحراف معیار نهایی	آماره t
T_1	توان رقابتی بالای رقبای خارجی به ویژه شرکت‌های چینی و ترکیه‌ای	۴/۴۶۷	۰/۶۲۹	۴/۰۶۵
T_2	پیشرفت رقبا در ایران (کارخانه‌های حوله بافی تبریز به عنوان اصلی‌ترین رقیب آدریان)	۴/۶۳۳	۰/۵۵۶	۶/۲۳۸
T_3	افزایش قیمت ارز (در نتیجه افزایش قیمت مواد اولیه، افزایش قیمت خرید ماشین‌آلات جدید و...)	۴/۶	۰/۸۹۴	۳/۶۷۴
T_4	بالارفتن هزینه‌ها (گران شدن تعرفه مصرف برق، هزینه خرید قطعات یدکی، هزینه مواد اولیه و...)	۴/۴	۰/۷۷۰	۲/۸۴۵
T_5	کاهش صادرات (به علت پایین بودن کیفیت محصولات و...)	۴/۴	۰/۴۹۸	۴/۳۹۷
T_6	تحریم شدن سیستم‌های بانکی ایران، عدم اعتبار معاملات و عدم امکان مبادله پول ایران با ارز کشور صادر شونده و در نتیجه عدم امکان صادرات به گرجستان و کشورهای اروپایی مانند آلمان و بلژیک	۴/۴۶۷	۰/۸۶۰	۲/۹۷۱
T_7	پایین آمدن توان خرید مردم (در نتیجه کاهش فروش محصولات)	۴/۵۶۷	۰/۶۷۹	۴/۵۷۲

ماتریس SWOT

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران می‌توانند به کمک آن و با مقایسه اطلاعات، چهار نوع استراتژی تدوین کنند:

- استراتژی‌های SO^۱: استفاده از نقاط قوت داخلی و بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی
- استراتژی‌های WO: بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج و بهبود نقاط ضعف داخلی
- استراتژی‌های ST: استفاده از نقاط قوت داخلی و کاهش اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج
- استراتژی‌های WT^۲: کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی [۱۰]

با تحلیل محیط داخلی و خارجی و تدوین استراتژی، می‌توان مزیت رقابتی را بهبود بخشیده و اهداف سازمانی را محقق نمود [۱۲] در ادامه استراتژی‌های تدوین شده برای مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان در ماتریس SWOT آورده شده است.

جدول ۹: ماتریس SWOT مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان

نقاط ضعف W W ₁ , W ₂ , W ₃ , W ₄ , W ₅ , W ₆ , W ₇ , W ₈	نقاط قوت S S ₁ , S ₂ , S ₃ , S ₄ , S ₅	
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>۱- توسعه محصول در راستای افزایش کیفیت جهت تطبیق با سلیقه مردم عراق، افغانستان و آذربایجان (W₁, W₄, W₈, O₃, O₅, T₁, T₂, T₅)</p> <p>۲- ادغام تعدادی از کارگاه‌ها جهت تولید انواع محصولات و کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری (W₃, W₅, O₂, O₅, S₁, S₂, T₄)</p> <p>۳- خرید ماشین‌آلات جدید و یا ارتقای ماشین‌آلات فعلی به منظور افزایش بهره‌وری تولید و استفاده از فرصت‌های موجود (W₂, O₁, O₃, O₄, O₅, S₁, T₁, T₂, T₅)</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>۱- افزایش کیفیت محصول و کار بر روی جنبه‌های بازاریابی و تبلیغات برای بازار داخلی (S₁, S₂, S₃, S₄, O₁, O₅, W₁, W₄, W₈)</p> <p>۲- تولید حوله با ویژگی‌های جدید برای بازارهای بالقوه در ایران (S₁, S₂, S₃, S₄, S₅, O₄, O₅, W₁, W₄, W₈, T₁, T₂, T₅)</p> <p>۳- تولید محصولات فعلی با قیمت پایین برای حفظ مشتریان و بازار فعلی (S₁, S₂, S₃, S₄, S₅, O₁, O₃, T₇)</p> <p>۴- تولید محصولات فعلی و با قیمت تمام‌شده پایین برای بازارهای جدید و بالقوه (S₁, S₂, S₃, S₄, S₅, O₃, O₄, O₅, T₇)</p> <p>۵- تولید محصول مشابه از جمله کالای خواب و فروش به مشتریان فعلی (S₂, S₃, S₄, S₅, O₁, O₅, T₇)</p>	<p>فرصت‌ها O</p> <p>O₁ O₂ O₃ O₄ O₅</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>۱- فروش ماشین‌آلات ماکویی و ادامه تولید با ماشین-آلات رایبری (W₂, T₃, T₄, T₇)</p> <p>۲- تولید محصول جدید در راستای استفاده بهتر از</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>۱- تولید محصول جدید و اخذ سفارشات از بیمارستان‌ها برای جلوگیری از کاهش سود و فروش (O₅, O₁, S₂, S₄, S₅, T₇)</p>	<p>تهدیدها T</p> <p>T₁ T₂ T₃ T₄ T₅</p>

^۱ معمولاً با کمک استراتژی‌های WO، ST، WT یا SO محقق و پیاده‌سازی می‌شود.

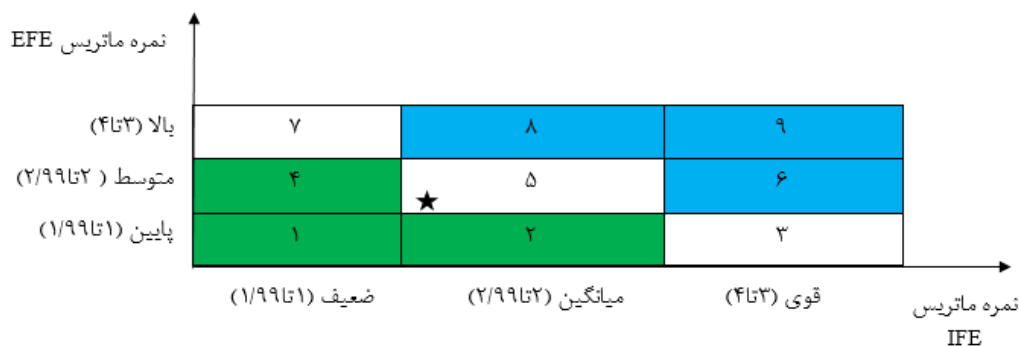
^۲ با اجرای این نوع استراتژی، سازمان به خود حالت تدافعی می‌گیرد.

ضایعات و کاهش هزینه‌ها (تولید سرویس آشپزخانه پارچه‌ای) $(W_5, T_4, T_7, S_5, O_5)$ ۳- فروش بخشی از دارایی‌ها به ارزش واقعی $(W_5, T_1, T_2, T_3, T_4, T_5, T_6, T_7)$	۲- مشارکت به منظور ایجاد نمایندگی در کشورهای همسایه و دوزدن تحریم‌ها $(O_5, O_3, S_1, S_2, T_6, T_7)$	T_6 T_7 T_8
--	---	-------------------------

پس از تدوین استراتژی در ماتریس SWOT، می‌توان با تعیین وضعیت مجموعه کارگاه‌ها در ماتریس IE، استراتژی‌های متناسب با وضعیت آن‌ها را انتخاب کرد.

ماتریس IE

ماتریس داخلی خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم شده و برای هر یک از آن‌ها استراتژی‌های پیشنهادی متفاوتی وجود دارد. برای بخش‌هایی که در خانه ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند؛ می‌توان استراتژی "برداشت محصول و یا رهاکردن"، برای خانه‌های ۳، ۵ و ۷ استراتژی "حفظ و نگهداری وضع موجود" و برای خانه‌های ۶، ۸ و ۹ استراتژی "رشد و ساخت" به اجرا درآورد [۱۰]. شکل ۱، جایگاه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان را در ماتریس IE نشان می‌دهد.

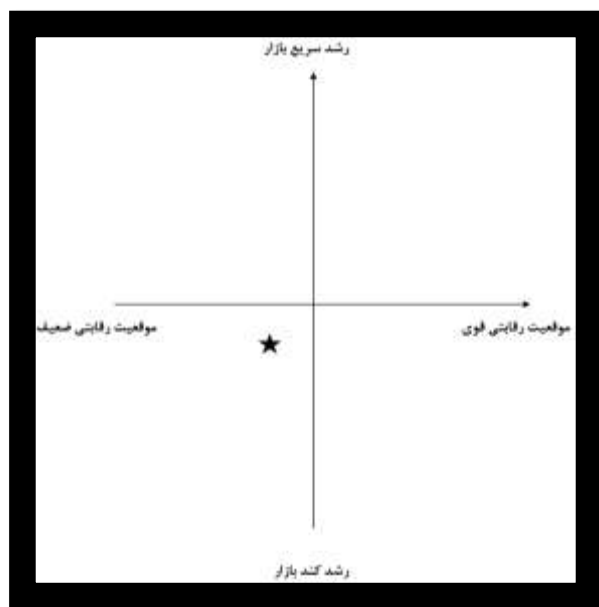


شکل ۱: وضعیت کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان در ماتریس IE

با توجه به نمرات ماتریس‌های IFE و EFE، مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان، در ناحیه "حفظ و نگهداری وضع موجود" ماتریس IE قرار می‌گیرند.

ماتریس استراتژی اصلی

این ماتریس بر پایه دو بعد "موضع رقابتی" و "رشد بازار" قرار داشته و با توجه به وضعیت هر سازمان، جایگاه آن را مشخص می‌کند. در هر یک از خانه‌های این ماتریس، استراتژی‌های مناسب و قابل اجرا برای سازمان آورده شده‌اند [۱۰].



شکل ۲: جایگاه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان در ماتریس استراتژی اصلی

با توجه به نمرات ماتریس‌های IFE و EFE، مجموعه کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان، در منطقه "رقابتی ضعیف" ماتریس "استراتژی اصلی" قرار می‌گیرند.

استراتژی‌های پیشنهاد

با توجه به استراتژی‌های تدوین شده در ماتریس SWOT و منطقه قرارگرفتن حوله‌بافی آدریان در ماتریس "داخلی خارجی" و "استراتژی اصلی"، آن دسته از استراتژی‌هایی انتخاب می‌شوند که مربوط به ناحیه تعیین شده توسط این دو ماتریس باشند.

با در نظر گرفتن این که وضعیت کلی مجموعه کارگاه‌ها "رقابتی ضعیف" است؛ استراتژی‌هایی با نظر ۶ خبره مسلط به صنعت نساجی و ۲ خبره مسلط به برنامه ریزی استراتژیک، برای آن پیشنهاد گردید:

(۱) ادغام تعدادی از کارگاه‌ها جهت تولید انواع محصولات و کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری

با ادغام تعدادی از کارگاه‌ها و ثبت برند مشترک به صورت خوشه‌ای، امکان تولید کلیه محصولات با یک برند مشخص، فراهم می‌شود و دیگر نیازی نیست که هر کدام از کارگاه‌ها به صورت جداگانه انواع حوله را تولید کنند. در نتیجه هزینه‌های سرمایه‌گذاری نیز کاهش می‌یابد.

(۲) مشارکت به منظور ایجاد نمایندگی در کشورهای همسایه و دورزدن تحریم‌ها

به علت تحریم شدن سیستم‌های بانکی ایران، عدم اعتبار معاملات و عدم امکان مبادله پول ایران با ارز کشور صادر شونده، امکان صادرات به گرجستان و کشورهای اروپایی وجود ندارد. با توجه به تمرکز کارگاه‌ها در یک منطقه جغرافیایی و آشنایی آنها با یکدیگر، می‌توان با حمایت چندین کارگاه، در کشورهای همسایه نمایندگی ایجاد کرد و امکان تبادل ارز با کشورهای صادرشونده را فراهم نمود.

(۳) تولید محصول جدید در راستای استفاده بهتر از ضایعات و کاهش هزینه‌ها (تولید سرویس آشپزخانه پارچه‌ای)

به منظور استفاده بهتر از ضایعات و کاهش هزینه‌های تولید، می‌توان حوله‌های ضایعاتی را که دچار آبرفتگی و یا پارگی شده، با صرف هزینه اندکی جهت برش و دوخت، به سرویس آشپزخانه پارچه‌ای تبدیل کرد. با این کار ضایعات به محصول با ارزش افزوده بالاتری تبدیل خواهد شد.

۴) فروش ماشین‌آلات ماکویی و ادامه تولید با ماشین‌آلات راپیری (کاهش میزان تولید)

به علت پایین بودن بهره‌وری تولید ماشین‌آلات ماکویی نسبت به بی ماکو، تولید با این دستگاه‌ها سودآور نبوده و مشکلات فراوانی به همراه دارد. در کارگاه‌هایی که هر دو نوع ماشین در آن موجود است؛ با در نظر گرفتن سیر نزولی فروش حوله، می‌توان تولید با دستگاه‌های ماکویی را کاهش داده و فقط با ماشین‌آلات راپیری، محصول تولید کرد.

۵) فروش بخشی از دارایی‌ها به ارزش واقعی

بهتر است واحدهایی که سودآور نبوده و ادامه فعالیت آن‌ها زیان‌آور است، منحل گردند و به ارزش واقعی به رقبا فروخته شوند.

نتیجه گیری:

در این پژوهش، ابتدا عوامل داخلی و خارجی کارگاه‌های حوله‌بافی آدریان، شناسایی اولیه شد. سپس پرسشنامه‌های IFE و EFE جهت غربال کردن این عوامل، تهیه و توسط تعدادی از خبرگان تکمیل گردید. با استفاده از آزمون T-Student، مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند. سپس با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژی‌های قابل اجرا، تدوین گردید.

با توجه به نمرات ماتریس‌های IFE و EFE، ناحیه تعیین شده در ماتریس استراتژی اصلی، وضعیت کلی "رقابتی ضعیف" است. استراتژی تعیین شده در ماتریس داخلی خارجی نیز، "حفظ و نگهداری وضع موجود" می‌باشد. با در نظر گرفتن نتیجه این دو ماتریس و استراتژی‌های تدوین شده در ماتریس SWOT، اولویت با اجرای استراتژی‌های "ادغام"، "مشارکت" و "تولید محصول جدید در راستای کاهش هزینه‌ها" است. کارگاه‌هایی که امکان اجرای استراتژی‌های مذکور را ندارند، باید گزینه‌های "کاهش تولید" و "فروش بخشی از دارایی‌ها" را در دستور کار قرار دهند. در واقع هر کارگاه باید وضعیت و شرایط خود را سنجیده و استراتژی‌های متناسب با وضعیت خود را به کار بگیرد که این در تحقیقات آتی نیز قابل پیگیری است.

مراجع

[۱] مروتی شریف آبادی، ع و شکوهی، م، ۱۳۹۳. "صنعت نساجی ایران از گذشته تا به امروز؛ چالش‌ها و راهکارها"، دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه اقتصادی و مدیریت مالی، شرکت پژوهشی پندار اندیش رهپو، شیراز.

[۲] رحیمی زارچی، م.ر و دهقانی اشکذری، م.ر، ۱۳۹۰، "بحران صنعت نساجی و ارائه راهکارها"، سومین کنفرانس ملی مهندسی نساجی و پوشاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد گروه اقتصاد و مدیریت.

[3] IRECHUKWU, NE., 2010. "Quality Improvement in a Global Competitive Marketplace-Success Story from Nigeria". *International Journal of Business and management*, 5(1), January, pp. 211-218.

[۴] برایسون، ج م/منوریان، ع، ۱۳۷۲، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

[5] Ritson, N., 2011. *Strategic management*. Bookboon, London.

- [۶] شهریار، م، ۱۳۸۹، *ارائه الگوی تلفیقی تدوین استراتژی بر مبنای تحلیل SWOT و رویکرد مبتنی بر منابع در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار*، دانشکده صنایع و تحلیل سیستم‌ها، دانشگاه صنعتی اصفهان.
- [۷] کوکران، و/اردستانی، ع، سعدی، م، ۱۳۸۵، *تکنیک های نمونه گیری*، اتحاد، تهران.
- [۸] ابوزیان، م، واقفی، الف و اسماعیلی، ح، ۱۳۹۶، *مبانی احتمالات و آمار مهندسی (۲)*، ویرایش سوم، انتشارات ترمه، تهران.
- [۹] نعمت‌اللهی، ن، ۱۳۹۰، *آمار و احتمالات مهندسی*، دالفک، تهران.
- [10] David, F.R. and David, F.R., 2017. *Strategic Management Concepts and Cases*, 16th edition, Pearson, USA.
- [11] Forbes, C., Evans, M., Hasting, N and Peacock, B., 2011. *Statistical Distribution*, 4th edition, WILEY, New Jersey
- [12] Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E and Jones III, Raymond. J. 2012. “ Strategic Managemnt: Is It an Academic Discipline?” . *Journal of Business Strategies*, 29(1), pp. 25-42.