دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری
راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی

"مقاله پژوهشی"

راهبرد توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای اشتراکی (مطالعه موردی: مناطق روستایی شهرستان دشت آزادگان)

سیدحبیب موسوی راشدی[۱]، وحید مکی‌زاده[۲] و اسماعیل حسن‌پور قروقچی[۳]

۱- گروه مدیریت بازرگانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران
۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران و استادیار، گروه مدیریت بازرگانی،دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران
(نویسنده مسوول: v.makizadeh@hormozgan.ac.ir)
۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۹/۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۲
صفحه: ۴۶ تا ۵۸

چکیده مبسوط

مقدمه و هدف: سازمان‌های برتر، بهترین استراتژی‌ها را برای رسیدن به اهداف خود انتخاب می‌کنند. آنها از منابع محدود برای غلبه بر موانع موجود استفاده می‌کنند. برای هر سازمانی دستیابی به مزایای آینده بدون داشتن استراتژی غیر ممکن است. پژوهش حاضر پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر فروش اشتراکی محصولات روستاییان، بهترین استراتژی را ارائه می‌دهد. هدف از انجام تحقیق ارائه راهبردهایی برای توسعه کارآفرینی در کسب وکارهای اشتراکی مناطق روستایی است.

مواد و روش‌ها: تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی است. جامعه مورد مطالعه شامل ۱۰۰ نفر از اعضای تعاونی روستایی فعال در صنایع دستی و کارشناسان خبره و اساتید دانشگاه است. از ماتریس SWOT برای تجزیه و تحلیل و از ماتریس QSPM برای انتخاب استراتژی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه بدون ساختار و مصاحبه میدانی استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های تحقیق بدست آمده نشان داد در محیط درونی ۱۱ نقطه قوت و ۹ نقطه ضعف و در محیط بیرونی ۱۱ فرصت و ۱۰ تهدید شناسایی شد. مهم ترین فرصت‌ها شامل استقبال مصرف کنندگان از محیط مجازی بازار و افزایش روند رو به رشد صادرات است و از مهمترین تهدیدات موجود مربوط به افزایش دستمزد کارگران است. عوامل درونی و نقاط قوت شامل توان فنی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و روابط بین افراد است و نقاط ضعف مربوط به کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش است. همچنین، نتایج اولویت‌بندی راهبردهای ماتریس SWOT نشان داد راهبرد تهاجمی با داشتن بالاترین امتیاز، مناسبترین راهبرد جهت توسعه کارآفرینی درکسب‌وکارهای اشتراکی شهرستان دشت آزادگان است. استراتژی‌های حاصل از راهبرد تهاجمی بر اساس بیشترین جذابیت، عبارتند از خلاقیت و نوآوری در طراحی، بسته‌بندی و تولید محصولات با ۶/۸۶ استراتژی گسترش بازار از طریق تنوع محصولات با ۶/۲۳ استراتژی بازاریابی رابطه‌مند با ۵/۸۷ و ارتقاء دانش و مهارت با ۵/۴۱ بدست آمد.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های این پژوهش، بکارگیری خلاقیت و نوآوری در طراحی، تولید و بسته‌بندی محصولات، تنوع محصولات، بازاریابی رابطه‌مند، ارتقاء دانش و مهارت‌آموزی به عنوان مشوق‌های مهم برای توسعه کارآفرینی و ورود به بازارهای خارجی و صادرات محصولات پیشنهاد شده است.

واژه‌های کلیدی: اشتراک‌گذاری محصول، راهبرد، ماتریس‌های فروش

مقدمه

تمام سازمان‌های تولیدی تحت تاثیر محیط درونی و بیرونی می‌باشند، شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها می‌توانند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد، تجزیه و تحلیل ماتریس Swot علاوه بر شناسایی وضع موجود، راهبردهای مفیدی نیز برای بهبود وضعیت ارائه می‌دهد (۲۶). در تحلیل راهبردی Swot شاخص‌های درونی موثر بر قوت و ضعف سازمان مانند مهارت‌ها، محصولات و شرایط کارمندان بررسی می‌شود. همزمان فرصت‌ها و تهدیدات یک سازمان نیز مورد بررسی قرار می‌گیرند تا عوامل بیرونی، مانند وضعیت رقبا و وضعیت اقتصادی نیز آشکار شود (۲۷). ماتریس Swot بیش از چهل سال پیش در دانشگاه استنفورد توسعه یافته است و یکی از ساده‌ترین و در عین حال کارآمدترین سیستم‌هایی است که امروزه همچنان مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۷).

اغلب ناتوانی سازمان در اجرای صحیح تحلیل راهبرد Swot نمایان می‌شود (۱۰) تحلیل راهبردی، کسب وکارهای نوپا را برای حضور در بازارهای جدید و رقابتی آماده می‌کند. حضور در بازارهای جدید(فروش از طریق پلاتفرم مجازی) نیاز به شناسایی جایگاه فعلی و تصمیم گیری برای حضور در آینده است. تحلیل راهبردی Swot از طریق بیان نقاط قوت وضعف و همچنین بررسی فرصت‌ها وتهدیدها، بهترین استراتژی و رویکرد را به مدیران ارائه می‌نماید، در تحلیل راهبردی Swot شرایط فعلی و جایگاه سازمان‌ها را از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات را برای مدیران مهیا می‌سازد (۲۸).

الزام عمل به استراتژی‌ها معمولاً توسط رهبران و مدیران برنامه‌ریزی می‌شوند (۲۹). تولیدکنندگان محصولات کشاورزی و صنایع دستی در کسب وکارهای اشتراکی با اعمال تاکتیک‌های نفوذ در بازار سعی در بدست آوردن سهم بیشتری از کانال‌های توزیع و بازارهای‌های اینترنتی را دارند. تدوین برنامه ریزی استراتژیک برای یک سازمان مهم است زیرا امکان هدایت سازمان را فراهم می‌کند و اهداف، افق و چشم انداز قابل اندازه گیری و تصوری را ترسیم می‌کند (۲). برنامه ریزی استراتژیک ابزاری است که برای هدایت تصمیمات روزمره و همچنین برای ارزیابی پیشرفت و تغییر رویکردها هنگام حرکت به جلو مفید است (۳۰). تعریف مدیریت استراتژیک: هنر و علم نگاشتن، اجرا و دریافت بازخور و کنترل تصمیمات چند بعدی که توانایی سازمان را برای رسیدن به اهداف بلند مدت را افزایش خواهد داد (۳). طراحی

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

الگوی زیست بوم کارآفرینی درکسب‌وکارهای روستایی تعاون محور نیازمند حمایت‌های مادی و معنوی از سوی مسئولین و تصمیم گیرندگان است (۱۳). تأکید بر اقتصاد تک محصولی توسط دولتمردان، مهم ترین تهدید برای توسعه کارآفرینی در حوزه کشاورزی است (۱۴). شرکتهای تعاونی از استراتژی بازاریابی کارآفرینانه در شرایط ناپایدار استفاده گرده اند. استفاده از استراتژی‌های قدرتمند برای مقابله با اثربخشی بازاریابی سنتی موثر است(۱۵). تدوین استراتژی با قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری و رقابت پذیری بیشترین تاثیر را دارد(۲۳).

تدوین استراتژی مسیر، جهت و هدف سازمان را بیان می‌کند. ایجاد برتری رقابتی در بازار، سازمان را از حالت ایستا به یک سازمان پویا تبدیل می‌نماید و بهره وری و بهره برداری عملیاتی را افزایش می‌دهد(۲۹). فروش و سود بیشتر انگیزه کارمندان را بیشتر می‌کند و موجب توجه به عوامل فرهنگی، عوامل فردی، اجتماعی، بوم‌شناختی، زیرساختی، آموزشی، قانونی، نهادی، اقتصادی و سیاسی می‌شود(۱۲).

بررسی ارتقای سطح کیفی محصولات تولیدی با هدف ارائه به بازارهای داخلی و خارجی، بهبود کیفی، توسعه کمی و ترویج کارآفرینی از طریق آموزش و تحقیقات، استفاده از فناوری‌های جدید برای فروش اشتراکی محصولات، همکاری جهت برقراری ارتباطات و مبادلات، فرهنگی و فنی با مراکز علمی، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی، محیط زیست و ایمنی محل کار موضوعاتی مانند اقتصاد، جامعه مدنی، مدیریت عمومی، محتوا و جهت گیری سیاست‌های عمومی باید در تدوین راهبردها بررسی شوند (۴). با ظهور نوآوری‌های فنی، نیروی کار آموزش دیده و برنامه ریزی استراتژیک برای بهینه سازی استفاده از نیروی انسانی مورد نیاز است (۱۸). SWOT در برنامه‌های غیرتجاری نیز قابل اجرا است (۱۹).

شهرستان دشت آزادگان با مرکزیت شهر (سوسنگرد) در غرب استان خوزستان واقع شده است و یک منطقه مستعد در زمینه تولید و فرآوری انواع محصولات کشاورزی و صنایع دستی با منشاء گیاهی است. این منطقه علاوه بر دارا بودن بزرگترین ذخایر نفتی ایران موسوم به میدان نفتی آزادگان دارای پوشش گیاهی مناسب برای تولید انواع فرآورده‌های گیاهی و دارویی است. اداره‌های جهاد کشاورزی، منابع طبیعی و آبخیزداری، میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی شهرستان دشت آزادگان در سال‌های اخیر با تمرکز بر روی امکانات طبیعی شهرستان و اعطای تسهیلات مالی در جهت جذب استعدادهای بالقوه در زمینه کارآفرینی و تولید محصولات کشاورزی و صنایع دستی کارهای ثمر بخشی را انجام داده است، از مهم ترین محصولات گیاهی تولیدی شهرستان تولید، فراوری و بسته بندی محصول خرما از جمله خرما خشک، تازه، سرکه و دوشاب صنایع دستی تولید شده، کپو بافی، حصیربافی و بوریا بافی، انواع طبق، زنبیل، زیر انداز و چندین محصول دیگر است که عمدتاً از بقایای نخل خرما، نی و گیاه حلفه تولید می‌شوند. این صنعت نوپا طرفداران و مشتریان زیادی در کشور پیدا کرده است. به دلیل شیوع ویروس کرونا فروش محصولات کشاورزی و صنایع دستی شهرستان به صورت اشتراکی و از طریق اینترنت انجام می‌شود. تولید کنندگان محصولات خود را از طریق شبکه‌های مجازی به اشتراک می‌گذارند. در این زمینه نیز تفاهم نامه‌ای بین اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی شهرستان دشت آزادگان و اداره پست خوزستان به نمایندگی سوسنگرد منعقد شد. تا تولید کنندگان محصولات خود را به راحتی به دست مشتریان برسانند. صنعت تولید محصولات کشاورزی و صنایع دستی که اخیراً در روستاهای شهرستان دشت آزادگان آغاز شده با حمایت مسئولین محلی شهرستان به یک منبع درآمد پایدار برای کشاورزان و صنعتگران صنایع دستی شهرستان تبدیل شده است. برای تقویت این صنعت نوپا و توسعه بازارهای فروش و همچنین حفظ سهم تولیدکنندگان در بازارهای رقابتی نیازمند تدوین برنامه استراتژیک برای کسب‌وکارهای اشتراکی است.

مواد و روش‌ها

برای دستیابی به هدف، ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل SWOT) از طریق مصاحبه با، ساکنان محلی و کارشناسان قابل انجام است (۲۰). تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی است. جامعه مورد مطالعه تمام اعضای تعاونی، هیات مدیره وکارشناسان خبره اداره صنایع دستی را شامل می‌شود. با توجه به محدود بودن اعضاء، همه افراد جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند. و از ماتریس SWOT برای تدوین استراتژی و تجزیه و تحلیل تعاونی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های مؤثر بر محیط درونی و بیرونی تعاونی و همچنین نقاط قوت و ضعف تعاونی از ابزار پرسشنامه‌ای فاقد ساختار، در بین ۱۰۰ نفر از اعضای فعال تعاونی روستایی مشغول در کسب‌وکار اشتراکی توزیع گردید. در ضمن با استفاده از روش میدانی و مصاحبه با اعضاء هیات مدیره و کارشناسان خبره و بررسی سایر اسناد کتابخانه ای نقاط قوت و ضعف تعاونی و فرصت‌ها و تهدیدات آتی مورد بحث و بررسی قرار گرفت، نظرات رسیده جهت ارزشگذاری مجدد با حضور ۷ نفر از کارشناسان ارشد کشاورزی، صنایع دستی، اداره بازرگانی و ۳ تن از اساتید حوزه کسب‌وکار دانشگاه مورد بحث قرار گرفت و اطلاعات بدست آمده برای تجزیه و تحلیل نهایی استفاده گردید. از نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، برای تشکیل ماتریس SWOT استفاده می‌شود. به طور کلی در چارچوب کلی تحلیل برای تدوین استراتژی توسط. فرد آر دیوید در سال ۲۰۱۶ ارائه شده است. وی تدوین استراتژی را شامل ۳ مرحله کلی دانسته است، مرحله ورودی، مرحله مقایسه و مرحله تصمیم گیری بصورت جدول شماره ۱ پیشنهاد شده است.

روش SWOT

تحلیل Swot ابزاری ساده اما قدرتمند برای اندازه گیری توانایی و کمبودها، فرصتهای بازار و تهدیدهای خارجی برای آینده منابع سازمان است (۹). واژه Swot مخفف ترجمه کلمات "نقاط قوت"، "نقاط ضعف"، "فرصت‌ها" و "تهدیدها" که شامل عوامل داخلی وخارجی می‌باشد (۵). مدیریت ریسک در موسسات، ابتدا با شناسایی خطرات

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

احتمالی در یک سازمان خاص یا منطقه خاص آغاز می‌شود و سپس به دنبال تدوین استراتژی‌های بیشتر برای کاهش آسیب است (۸). روش Swot فرصت‌های زیادی مانند توانایی نظارت بر روندها، و انعطاف‌پذیری برای چارچوب‌بندی بر اساس دوره‌های زمانی مورد نظر را نیز ارائه می‌دهد (۱۶).

جدول ۱- چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی (۳)

Table 1. The Strategy-Formulation Analytical Framework

مرحله اول : مرحله ورودی			
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس بررسی رقابت	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	
مرحله دوم : مرحله مقایسه			
ماتریس (SWOT) تهدیدها، فرصت‌ها، قوت و ضعف‌ها	ماتریس (SPACE) ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	ماتریس(BCG)، گروه مشاوران بوستون	ماتریس (IE) یا ماتریس داخلی وخارجی	ماتریس استراتژی اصلی
مرحله سوم: تصمیم گیری				
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)				

ماتریس‌های SWOT، استراتژی‌های مناسب بر اساس موقعیت استراتژیک هر گزینه در ماتریس IE را نشان می‌دهد (۲۱). استراتژی تحقیق و توسعه بر بهره وری تاثیر خواهد گذاشت (۲۲). توسعه راهبردها بر اساس منابع طبیعی و فرهنگی محلی و اصول پایداری در گردشگری نیز قابل اجرا است (۲۴). استراتژی‌هایی برای گسترش کسب‌وکارهای خصوصی بر اساس تقاضای بخش عمومی با کمک SWOT نیز قابل توسعه است (۲۵).

مرحله ورودی (ارزیابی محیط درونی و خارجی)

در این مرحله، داده‌های اصلی دریافت شده از پرسشنامه و مصاحبه برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. پیش نیاز این مرحله، دسته‌بندی عوامل به صورت ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است. دقت در این مرحله باعث معرفی استراتژی اثرگذار خواهد شد (۳).

الف- فرصت‌ها و تهدیدها

عوامل خارجی، عواملی هستند که مربوط به بیرون شرکت یا سازمان هستند و در کنترل مدیریت سازمان نیستند. هر موقعیت مطلوب خارج از سازمان، که برای منافع سازمان مفید باشد. به عنوان فرصت و هر موقعیت نامطلوب خارجی که منافع سازمان را به خطر می‌اندازد. نیز به عنوان تهدید تعریف می‌شود (۳).

ب- نقاط قوت و ضعف

نقاط قوت و ضعف، معمولاً یک شاخص درونی است و سازمان در آن ویژگی، برسازمان دیگر برتری دارد. نقاط قوت یک سازمان یک امتیاز است، که سازمان را قادر به ادامه ماموریت سازمانی می‌کنند. این نقاط، مبنای تمایز و تمرکز بر اهداف و استمرار پایداری و موفقیت سازمان هستند (۳).

ماتریس موقعیت استراتژیک

برای تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی (IE Matrix) استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک به کار می رود.

تهاجمی

این ناحیه اشاره به موقعیتی دارد که در آن سازمان در محیط خارجی خود دارای فرصت‌های مناسبی است و همچنین در داخل نیز از قوت‌های خوبی برخوردار است. در این حالت توسعه فعالیت‌ها در سرلوحه کارها قرار می‌گیرد. از سازمانی که در این موقعیت قرار می‌گیرد انتظار می‌رود که با بهره‌گیری از فرصتها و قوت‌های موجود بتواند به صورت «تهاجمی» عمل کند.

محافظه‌کارانه

به موقعیتی اشاره دارد که سازمان در محیط خارجی خود همچنان دارای فرصت است، اما در محیط داخل با ضعفهایی مواجه است. در این حالت از سازمان انتظار می رود که به رفع ضعف‌های درونی بپردازد و به عبارت دیگر به صورت «محافظه‌کارانه» در رفع چالشهای درونی تلاش کند.

رقابتی

در ناحیه رقابتی، سازمان دارای قوت با تهدیدهای بیرونی مواجه است، انتظار می رود که به صورت «رقابتی» در رفع چالش‌های بیرونی کوشا باشد.

تدافعی

در ناحیه تدافعی، سازمان با حالتی مواجه است که در محیط خارجی دارای تهدیدهای جدی است و همچنین توانایی مقابله با این تهدیدها را هم ندارد، در این صورت سازمان باید از طریق راهکارهای «تدافعی» به سبک‌سازی و برون‌سپاری فعالیت‌هایش بپردازد. در جداول شماره ۴ و ۵ یافته‌های تحلیل نشان داده شده است.

ماتریس جنرال‌الکتریک-مکنزی یا ماتریس ۹ خانه‌ای

بررسی پورتفولیو (سبد) کسب‌وکار در سطح واحدهای استراتژیک ماتریس جنرال الکتریک

ماتریس جنرال الکتریک- مکنزی، مدلی است که برای تحلیل سبد کسب‌وکار در سطح واحدهای استراتژیکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف از تحلیل پورتفولیو عبارت است از:

۱ . تحلیل پورتفولیوی کسب‌وکار فعلی و تصمیم‌گیری در مورد ادامه تولید محصولات در آینده

۲. ایجاد رشد استراتژیک با اضافه کردن محصولات و کسب‌وکارهای جدید به این پورتفولیو

۳. تصمیم‌گیری در مورد اینکه به عمر کدام کسب وکار یا محصول بایستی پایان داد.

قلمرو مکانی پژوهش

شهرستان دشت آزادگان یکی از شهرستان‌های استان خوزستان در جنوب غربی ایران است. این شهرستان در ۶۰ کیلومتری شمال غرب اهواز، از نظر جغرافیایی بین ۳۱ درجه و ۳۳ دقیقه‌ی پهنای شمالی و ۴۸ درجه و ۱۰ دقیقه‌ی درازای شرقی قرار دارد. بر اساس گزارش پایگاه مرکز پژوهش

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

مجلس شورای اسلامی این شهرستان، دارای ۸ دهستان و ۲۰۷ روستا است (۶). تعاونی تولیدکنندگان محصولات کشاورزی و صنایع دستی در شهرستان دشت با هدف ایجاد بستری مناسب برای تولید و حمایت از کارافرینان محصولات کشاورزی در شهرستان دشت آزادگان ایجاد شده است. اعضای این تعاونی ۱۰۰ نفر هستند. نیروی‌های تحصیل کرده جوان و فنی در کنار هم، به عنوان نیروی فعال این تعاونی هستند. هدف اصلی این تعاون ایجاد درآمد پایدار و استمرار تولید، فروش و صادرات محصولات کشاورزی و صنایع دستی است.

نتایج و بحث

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

پس از جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه و مصاحبه‌ها، نظرات کارشناسان و اساتید صاحب نظر در جدول شماره ۲ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی خلاصه گردید. در این ارزیابی عوامل خارجی ۱۱ فرصت و ۱۰ تهدید شناسایی شد که کارآفرینی در بخش کشاورزی و صنایع دستی روستاهای شهرستان دشت آزادگان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. پس از تعیین ضریب اهمیت در ستون اول، ستون دوم نیز بنام رتبه تکمیل می‌شود. به هر یک از عوامل خارجی علاوه بر ضریب اهمیت، رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود. این عدد بیانگر میزان کمک آن در دستیابی به مقاصد آرمانی است. عاملی که به دستیابی به مقاصد کمک می‌کند «فرصت» بوده و عاملی که مانع دستیابی است، «تهدید» تلقی می‌شود. در جدول شماره ۲ فرصت‌ها و تهدیدهای موجود ذکر شده است. عدد ۴ به معنی فرصت جدی، عدد ۳ به معنی فرصت نسبی، عدد ۲ به معنی تهدید نسبی و عدد ۱ به معنی تهدید جدی است. ستون سوم مربوط به امتیاز وزنی از طریق حاصلضرب ضریب اهمیت (وزن) در رتبه بدست می‌آید. امتیاز نهایی عوامل خارجی عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. در صورتی که امتیاز بین ۱ تا ۲/۵ باشد، مجموعه عوامل خارجی دربردارندۀ تهدید است و در صورتی که امتیاز بین ۲/۵ تا ۴ باشد، محیط خارجی به عنوان محیطی که دارای فرصت است، شناسایی می‌شود.

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

Table 2. External Factor Evaluation Matrix (EFE)

	فرصت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی
Q1	استقبال مصرف‌کنندگان از محیط مجازی بازار	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
Q2	روند رو به رشد صنعت صادرات	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
Q3	تأمین مواد اولیه داخلی	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
Q4	سوددهی و بازگشت سرمایه	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
Q5	حمایت دولت از صادرات	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
Q6	نگرش درباره کیفیت محصولات	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
Q7	حمل و نقل و ارسال محصولات	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
Q8	گسترش روابط اقتصادی با کشورهای همسایه	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
Q9	رشد جمعیت	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
Q10	پویایی شبکه اینترنت	۰/۰۳	۳	۰/۹
Q11	معافیت‌های مالیاتی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	تهدیدها	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی
T1	افزایش قیمت دستمزد	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
T2	خشکسالی، سیل و آسیب به محصولات کشاورزی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
T3	تورم و رکود	۰/۰۴	۲	۰/۸
T4	کاهش اعتبار تسهیلات	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
T5	قوانین گمرکی و روادید	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
T6	افزایش مالیات	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
T7	واردات بی رویه محصولات	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
T8	تفاوت قیمت محصولات خارجی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
T9	کاهش قدرت خرید مردم	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
T10	کپی‌برداری و عدم حمایت از مالکیت معنوی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
	جمع:	۱		۳/۰۸

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

جدول شماره ۳ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد. در این ارزیابی عوامل داخلی ۱۱ نقطه قوت و ۹ نقطه ضعف شناسایی شد که بر فروش محصولات صنایع دستی تأثیر دارند.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

Table 3. Internal Factor Evaluation (IFE)

	قوت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی
S1	فرهنگ و جو سازمانی	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
S2	روابط متقابل و هم افزایی درون سازمانی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
S3	توان فنی منابع انسانی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
S4	مشتری مداری	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
S5	طراحی و تولید محصولات جدید	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
S6	حکمرانی مناسب	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S7	بهای تمام شده	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
S8	کیفیت محصولات	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S9	استفاده از تکنولوژی جدید	۰/۰۲	۳	۰/۰۴
S10	استراتژی قیمت گذاری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
S11	انبار داری	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	ضعف‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی
W1	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
W2	شیوه‌های تبلیغات	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W3	کانال‌های توزیع	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
W4	نام و نشان محصولات (برندسازی)	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W5	نظام پرداخت مالی و بیمه ای	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
W6	عدم امکان تولید انبوه	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W7	توانمند سازی و آموزش	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W8	سطح تکنولوژی تجهیزات	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
W9	سیستم بسته‌بندی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
	جمع:	۱		۲/۸۵

مرحله مقایسه و ارزیابی

در این مرحله موقعیت و جایگاه شرکت بر اساس نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و بر اساس جداول شماره ۴ و ۵ سنجیده می‌شود. عدد بدست آمده برای ارزیابی عوامل داخلی ۲/۸۵ و عوامل خارجی ۳/۰۸ را نشان می‌دهد. داده‌های بدست آمده در ماتریس ۴ خانه‌ای و ۹ خانه‌ای، جایگاه تعاونی را در موقعیت تهاجمی نشان می‌دهند و نیازمند استراتژی تهاجمی می‌باشند که جدول (۴) ماتریس چهارخانه‌ای داخلی- خارجی و ۴ موقعیت استراتژیک است.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

در ماتریس SPACE طبق جدول شماره ۶ ابزاری مدیریتی برای تعیین نوع استراتژی و سنجش توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان صنعتی شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس از تکمیل عوامل داخلی و خارجی ماتریس ارزیابی، اعداد بدست آمده روی دستگاه مختصات، مانند نمودار شماره ۱ سنجیده می‌شود. بر اساس ورودی‌ها ۴ گروه استراتژی حاصل می‌شود که خانه‌های ماتریس را تشکیل می‌دهند: استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های محافظه کارانه، استراتژی‌های تدافعی، استراتژی‌های رقابتی از تلاقی خانه‌های ماتریس مذکور ابعاد مختلفی پدیدار می‌شود که بشرح زیر هستند: دو بُعد عوامل داخلی، توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA) دو بُعد عوامل خارجی، ثبات محیطی (ES)، توان صنعت (IS) می‌باشند

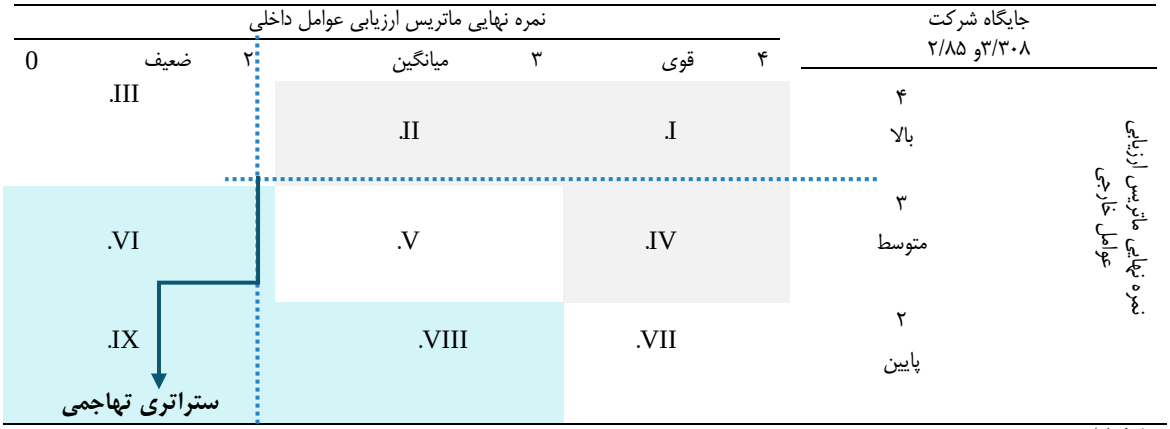
[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

جدول ۴- ماتریس چهارخانه‌ای داخلی – خارجی و ۴ موقعیت استراتژیک

Table 4. Internal-External Matrix

تهاجمی	محافظه کار
رقابتی	تدافعی

جدول ۵- ماتریس جنرال الکتریک/ مکینزی



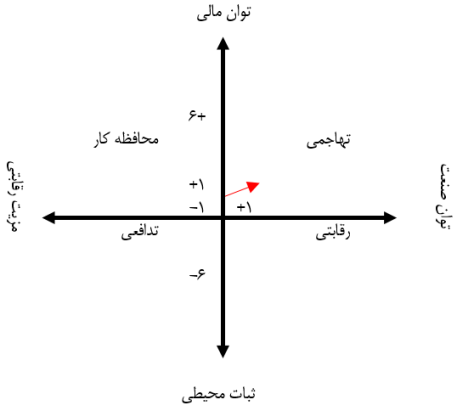
ماخذ: (۳).

جدول ۶- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

Table 6. Strategic position and action evaluation matrix (SPACE)

عوامل داخلی:			
توان مالی (FS)	نمره	مزیت رقابتی (CA)	نمره
بازده سرمایه	+۴	سهم بازار	−۴
اهرم مالی	+۳	کیفیت محصول	−۳
قدرت نقدینگی	+۴	چرخه حیات محصول	−۳
سرمایه در گردش	+۳	وفاداری مشتریان	−۴
جریان‌های نقدی	+۳	توان بهره‌برداری از رقابت	−۴
سهولت تغییر بازار	+۲	دانش فنی و مهارت	−۳
خطرات ناشی از کسب وکار	+۳	کنترل عرضه کنندگان و توزیع کنندگان مواد اولیه	−۲
جمع	+۲۲	جمع	−۲۳
میانگین	+۳/۱۴	میانگین	−۳/۲۸
عوامل خارجی:			
ثبات محیطی (ES)	نمره	توان صنعت (IS)	نمره
تغییرات زیاد فن آوری	−۲	توان بالقوه رشد	+۵
نرخ تورم	−۴	توان سود آوری	+۳
تغییر در تقاضا	−۵	ثبات مالی	+۴
قیمت محصولات رقبا	−۴	دانش فن آوری	+۳
مشکلات ورود به بازار	−۵	استفاده صحیح از منابع	+۳
مسائل رقابتی	−۳	میزان سرمایه	+۵
کشش تقاضا قیمتی	−۱	ورود آسان به بازار	+۳
		بهره وری	+۴
جمع	−۲۴	جمع	+۳۰
میانگین	−۳/۴	میانگین	+۳/۷۵
جمع دو میانگین (FS+ES)	۰/۱۰	جمع دو میانگین (CA+IS)	+۰/۴۷

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]



شکل ۱- ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
Figure 1. Evaluation of space position and strategic action
نمای ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک SPACE طبق نمودار شماره ۱ بیانگر گرایش ضعیف به سمت استراتژی‌های تهاجمی است.

تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهم است و اطلاعات بدست آمده از این ماتریس مدیران را در تصمیم‌گیری یاری می‌کند. استفاده از ماتریس SWOT چهار استراتژی خروجی دارد، استراتژی SO، استراتژی WO، استراتژی ST و استراتژی WT بصورت جدول ۷ نشان داده می‌شود.

جدول ۷- راهبردهای Swot
Table 7. SWOT strategies

عوامل داخلی و خارجی	قوت S	ضعف W
فرصت O	استراتژی SO	استراتژی WO
تهدید T	استراتژی ST	استراتژی WT

استراتژی SO: در این راهبرد مدیران سازمان تلاش می‌کنند تا با استفاده از نقاط قوت داخلی سازمان از فرصت‌های خارجی بیشترین استفاده را بنمایند، استراتژی WO: در این راهبرد مدیران با استفاده از امکانات موجود در محیط خارج، نقاط ضعف داخلی را اصلاح نمایند. استراتژی ST: این راهبرد بر شناسایی نقاط قوت سازمان برای مقابله با تهدیدات بیرونی استفاده شود. استراتژی WT: یک راهبرد تدافعی و هدف از آن کاهش نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدات محیط خارجی است. در جدول ۸ به صورت کامل استراتژی‌ها از طریق ماتریس Swot قابل تعریف و استخراج هستند.

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

جدول ۸- ماتریس SWOT

Table 8. Swot matrix

نقاط ضعف – W	نقاط قوت – S	
W۱کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش، W۲شیوه‌های تبلیغات، W۳کانال‌های توزیع، W۴نام و نشان محصولات (برندسازی)، W۵نظام پرداخت مالی و بیمه ای، W۶عدم امکان تولید انبوه، W۷توانمند سازی و آموزش، W۸ سطح تکنولوژی تجهیزات، W۹سیستم بسته‌بندی	S1 فرهنگ و جو سازمانی S2 روابط متقابل و هم افزایی درون سازمان، S3طراحی و تولید محصولات جدید، S4 توان فنی منابع انسانی، S5حکمرانی مناسب، S6 بهای تمام شده، S7 کیفیت محصولات، S8 استفاده از تکنولوژی جدید، S9 استراتژی قیمت گذاری، S10 مشتری مداری، S11 انبار داری	
استراتژی‌های WT ۱- اشتهار و تبلیغ (شناساندن تمایز در قیمت، کیفیت و...) (W2,W3,W9,T8) ۲- چابکی و بهبود سیستم تولید (از طریق تجهیز و تغییرات رویه) (W4,W5,W8,T10) کاهش قیمت بهای تمام شده (W1,W5,T9)	استراتژی‌های ST ۱- افزایش درآمد داخلی (قدرت درک بالا از شرایط وتوانمندیهای شخصی) (S9,S6,T8,T1) ۲- تمرکز بر سهم بازار محصولات داخلی (حفظ و افزایش کارایی محصولات فعلی) (S3,S4,S7,T8) تغییر تکنولوژی تولید محصولات (مهندسی مکموس) (S3,S4,S8,T10)	تهدیدات – T T1 افزایش قیمت دستمزد، T2خشکسالی و آسیب محصولات کشاورزی،T3 تورم و رکود T4کاهش اعتبار تسهیلات، T5قوانین گمرکی و روادید، T6افزایش مالیات، T7 واردات بی رویه، T8 تفاوت قیمت محصولات خارج، T9 کاهش قدرت خرید مردم، T10 کپی برداری
استراتژی‌های WO ۱- افزایش بهره وری (از طریق بهبود کیفیت) (۲,O۸,W۷,W۳W) ۲- فناوری جدید (از طریق خذف نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌های جدید) (۳,O۷,W۹,W۷W)	استراتژی‌های SO ۱- استراتژی توسعه بازار (محصولات جدیدی را خلق کنید یا تغییر در محصولات قبلی) (O1,O2,O8,S3,S4,S6,S9) ۲- بازاریابی رابطه مند (از طریق نیاز سنجی و برقراری ارتباط با مشتریان) (S1,S2,S5,S10,O10) ۳- بهبود مهارت‌ها و دانش کارآفرینان (برای تقویت توان تولید) (S1,S2,S4,S5,O3,O9) ۴- نوآوری و خلاقیت (O2,S7,O3)	فرصت‌ها – O O1 استقبال مصرف کنندگان از بازار مجازی، O2 روند رو به رشد صنعت صادرات،O3 نگرش درباره کیفیت محصولات، O4تأمین مواد اولیه داخلی، O5حمل و نقل، O6امنیت سرمایه گذاری، O7روابط سیاسی کشور، O8حمایت دولت از صادرات، O9رشد جمعیت، O10 پویایی شبکه اینترنت، O11معافیت‌های مالیاتی

مرحله تصمیم گیری

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

چهار استراتژی مستخرج از ماتریس Swot به‌ترتیب عبارتند از: استراتژی اول، استراتژی توسعه بازار، استراتژی دوم، بازاریابی رابطه‌مند، استراتژی سوم، بهبود مهارت‌ها و دانش کارآفرینان و استراتژی چهارم، نوآوری و خلاقیت در طراحی و تولید محصولات است. برای انتخاب اولویت استراتژی از طریق ماتریس تصمیم‌گیری مندرج در جدول شماره ۹ استفاده شده است.

نتایج ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

با توجه به موقعیت استراتژیک استراتژی تهاجمی در زمانی به کار می‌آید که یک کسب‌وکار برای گسترش و توسعه موقعیت خود در بازار، از گامهای ویژه برای مقابله با رهبران بازار بردارد. کسب وکارهای اشتراکی با ایجاد تمایز در محصول، ارایه آن با قیمت کمتر و داشتن مزیت منابع بیشتر، از مزایای رقابتی برخوردار می‌شوند. نکته ای که در هنگام پیگیری استراتژی رقابتی باید به خاطر داشته باشید این است که رقبا نباید توان مقابله با آن را داشته باشند.

مشهورترین استراتژی‌های تهاجمی عبارتند از کاهش قیمت‌ها، تبلیغات گسترده، محصول نو و نوآورانه، طراحی خلاقانه، حضور در بازارهای جذاب، طراحی خلاقانه (۳).

نتیجه اهمیت و جذابیت استراتژی‌ها به ترتیب استراتژی ۴> استراتژی ۱> استراتژی ۲ > استراتژی۳ و به عبارت دیگر اهمیت استراتژی‌های انتخابی به ترتیب نوآوری و خلاقیت در طراحی و تولید محصولات، استراتژی توسعه بازار، استراتژی بهبود مهارت‌ها و دانش کارآفرینان و استراتژی بازاریابی رابطه‌مند نوآوری یکی از واژه‌هایی است که امروزه به کرات در فضای کسب‌وکارهای مختلف شنیده می‌شود. این مفهوم که پیوندی تنگاتنگ با مفاهیمی مانند خلاقیت، فناوری، اختراع دارد، اگر بخواهیم نوآوری را به زبان ساده بیان کنیم، می‌توان گفت: «ماهیت نوآوری، ایجاد تغییر در محصولات یا خدمات و یا روش خلق و عرضه آن‌ها، با هدف پاسخگویی به بازارهای جدید و نیازهای متغیر مشتریان است. انجام صحیح این تغییرات و موفقیت در آن، منوط به مشاهده پیوندها، کشف فرصت‌ها و استفاده مناسب از آن‌ها است.»

مهندس و دانشمند روسی، آلتشولر در سال ۱۹۹۹ میلادی نظریه" تریز " را مطرح کرده است. این کلمه برداشتی دیگر از مفهوم نوآوری اساسی است که فرد سعی می‌کند با خلاقیت مسئله را حل کند یا روشی نو را ارائه دهد. آلتشولر پس از بررسی ۲۰۰۰۰۰ سند، ۴۰ اصل مشترک را برای همگان قابل‌آموزش و انتقال دانست. بر اساس نظریه تریز قوانین عمومی برای نوآوری و خلاقیت وجود دارند که پایه و اساس نوآوری‌ها هستند (۱۱).

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

جدول ۹- ماتریس تصمیم‌گیری کمی (QSPM)

Table 9. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

عوامل اصلی موفقیت		ضریب	استراتژی۱		استراتژی۲		استراتژی۳		استراتژی۴	
			جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت
			استراژی‌های قابل استفاده							
فرصت‌ها	استقبال مصرف کنندگان از محیط مجازی بازار	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۳	۰/۱۵	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶
	روند رو به رشد صنعت صادرات	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶
	تأمین مواد اولیه داخلی	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶
	سوددهی و بازگشت سرمایه	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۴	۰/۲	۴	۰/۳۶	۳	۰/۱۵
	حمایت دولت از صادرات	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۳	۰/۱۵	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴
	نگرش درباره کیفیت محصولات	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶
	حمل و نقل و ارسال محصولات	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱
	گسترش روابط اقتصادی با کشورهای همسایه	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۹
	رشد جمعیت	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۹	۴	۰/۱۲	۴	۰/۱۲
	پویایی شبکه اینترنت	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۹	۴	۰/۱۶
	معافیت‌های مالیاتی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۴	۳	۰/۰۶
تهدیدها	افزایش قیمت دستمزد	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸
	خشکسالی، سیل و آسیب به محصولات کشاورزی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵
	تورم و رکود	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
	کاهش اعتبار تسهیلات	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲
	قوانین گمرکی و روادید	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۹
	افزایش مالیات	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۳	۰/۰۶
	واردات بی رویه محصولات	۰/۰۲	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴
	تفاوت قیمت محصولات خارجی	۰/۰۱	۴	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۳	۰/۰۳	۴	۰/۰۴
	کاهش قدرت خرید مردم	۰/۰۱	۴	۰/۰۴	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳
	کپی برداری و عدم حمایت از مالکیت معنوی	۰/۰۱	۳	۰/۰۳	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۴	۰/۰۴
نقاط قوت	فرهنگ و جو سازمانی	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶
	روابط متقابل و هم افزایی درون سازمانی	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲
	توان فنی منابع انسانی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲
	مشتری مداری	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶
	طراحی و تولید محصولات جدید	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲
	حکمرانی مناسب	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶
	بهای تمام شده	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴
	کیفیت محصولات	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۴	۰/۱۲
	استفاده از تکنولوژی جدید	۰/۰۲	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۴	۰/۰۸
نقاط ضعف	استراتژی قیمت گذاری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰
	انبار داری	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲
	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش	۰/۰۶	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸
	شیوه‌های تبلیغات	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۴	۰/۲۸
	کانال‌های توزیع	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴
	نام و نشان محصولات (برندسازی)	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۴	۰/۲۰
	نظام پرداخت مالی و بیمه ای	۰/۰۲	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶
	عدم امکان تولید انبوه	۰/۰۵	۴	۰/۱۵	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵
	توانمند سازی و آموزش	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲
	سطح تکنولوژی تجهیزات	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۹
	سیستم بسته‌بندی	۰/۰۱	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳	۲	۰/۰۲	۴	۰/۰۴
مجموع نمرات جذابیت				۶/۲۳		۵/۴۱		۵/۸۷		۶/۸۶

*: نمره جذابیت ۱: قابل قبول نیست، ۲: می‌توان قبول کرد ۳: قابل قبول است ۴: بسیار قابل قبول است

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

پنج اصل از اصول چهل‌گانه نظریه تریز عبارت‌اند از:

- حرکت در جهت رفع موانع فرآیند کسب وکار
- تلاش در جهت ایده آل‌ها انجام دادن کسب وکارها
- تلاش در جهت دانستن کارکردهای اساسی و موثر در کسب وکار
- استفاده بهینه از منابع در دسترس
- بررسی کسب وکار از دیدگاه‌های مختلف (۱۱).

نتایج و بحث

صنعت تولیدی محصولات کشاورزی و صنایع دستی در شهرستان دشت آزادگان –با توجه به ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک– در موقعیت تهاجمی ضعیفی قراردارند و از نظر مالی نیز وضعیت نامناسبی دارند، توان صنعت تولید در حوزه کشاورزی و صنایع دستی دارای رشد نسبی ثابتی است و از مزیت رقابتی کمی نیز برخوردار است، با توجه به ضعیف بودن میزان تمایل به استراتژی تهاجمی، لزوم توجه به استراتژی‌های دیگر مانند استراتژی رقابتی و محافظه کارانه در شرایط فعلی نیز مد نظر است. از سازمان‌هایی که در این موقعیت قرار می‌گیرند انتظار می‌رود که با بهره‌گیری از فرصت‌ها و نقاط قوت موجود، در بازه زمانی متناوب به صورت «تهاجمی» عمل نمایند. یافته‌های پژوهشی با مطالعات (۱۶،۳) مطابقت دارد. تمام سازمان‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند توأمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. در راهبرد تهاجمی سازمان با استفاده از نقاط قوت خویش در جهت گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام برمی‌دارد. باید توجه داشت که اگرچه هر سازمانی ممکن است موقتا از راهبردهای سه گانه قبلی استفاده نماید لیکن خواست و تلاش همه سازمان‌ها نیل به وضعیتی است که در آن با استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های موجود در محیط خارجی نهایت بهره را ببرند.

استراتژی تهاجمی: شرکت‌هایی که بر حسب شرایط رقابتی و بازار در خانه اول قرار دارند، در شرایط استراتژیک عالی هستند. در این حالت استراتژی‌های تمرکز از جمله توسعه بازار، رسوخ در بازار و توسعه محصول، استراتژی‌های مناسب شرکت به شمار می‌آیند.

استراتژی محافظه‌کارانه: خانه دوم این ماتریس شرایطی است که حرکت‌های تهاجمی برای بقاء در بازار رو به رشد، ضروری است. لیکن تا بهبود قابلیت‌های رقابت‌پذیری شرکت باید با تأمل و احتیاط حرکت کند. استفاده از استراتژی‌های واگذاری و انحلال برای تفکیک فعالیت‌های ضعیف شرکت و صرف نقدینگی حاصل برای تقویت محصولات و فعالیت‌های رقابتی تلفیق استراتژیکی مناسبی برای این شرایط به شمار می‌آید.

استراتژی تدافعی: خانه سوم سخت ترین شرایط کاری را نشان می‌دهد، شرایطی که در آن رشد کسب وکار کم است و شرکت نیز فاقد قدرت رقابت است. در چنین حالتی استراتژی‌های تدافعی از جمله واگذاری و انحلال توصیه می‌شود.

استراتژی رقابتی: خانه چهارم این ماتریس جایگاه شرکت‌هایی است که علی رغم قابلیت و رقابت‌پذیری، در کسب‌وکاری ضعیف قرار گرفته‌اند. در چنین شرایطی استراتژی‌های تنوع‌گرایی و مشارکت با هدف توسعه یا تغییر فضای فرصت می‌تواند اثر بخش باشد و توانمندی‌های شرکت را در فضای مساعدتری فعال سازد.

بر اساس یافته‌های تحقیق، استراتژی نوآوری و خلاقیت در طراحی و تولید محصولات، مهم ترین راهبرد توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای اشتراکی است. کارآفرینان موفق، با طراحی مناسب و تولید محصولات ناب متناسب با نیاز مصرف کنندگان، علاوه بر رفع نیاز مصرف‌کنندگان باعث ارزش افزوده برای محصولات خود خواهند شد. نتایج پژوهش در راستای اصول پنج گانه نوآوری آلتشولر و نظریه تریز (۱۱) است. همچنین نتایج پژوهش با یافته‌های (۱۲) در زمینه عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی روستایی مطابقت دارد. تحقیقات صورت گرفته با موضوع طراحی الگوی زیست بوم کارآفرینی درکسب‌وکارهای روستایی تعاون محور (۱۳)، مستلزم حمایت‌های مادی و معنوی است را تایید می‌کند. پرهیز از اقتصاد تک محصولی و گسترش کسب‌وکارهای اشتراکی متنوع از نتایج تحقیق است و یافته‌ها با نتایج تحقیقات انجام شده (۱۴،۱۵) مطابقت دارد. تولید محصولات متمایز و خدمات نوین برای اشتراک‌گذاری در بازارهای جدید، تلاش برای بهبود محصولات و خدمات در دراز مدت برای پیشی‌گرفتن از رقبا، توجه به بهبود فرایندهای داخلی در راستای تقویت سازمان و کاهش هزینه‌ها بسیار مهم است. توسعه‌ی روش‌های جدید کسب‌وکار به‌منظور درآمدزایی از مسیرهای جدید، از اهداف راهبرد نوآوری و خلاقیت در طراحی و تولید محصولات است. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عوامل بیرونی (فرصت و تهدید) توجه به کیفیت و بسته‌بندی به دلیل استقبال مصرف‌کنندگان از محیط مجازی بازار برای تداوم این کسب وکار تأکید می‌شود. به دلیل گسترش روابط مناسب ایران با کشور عراق و رشد صادرات محصولات کشاورزی و صنایع دستی بین دو کشور، برنامه ریزی برای صدور محصولات این صنعت و راه اندازی نمایشگاه دایمی در مرز دو کشور پیشنهاد می‌گردد. همچنین برای کاهش اثر تهدیدات ناشی از افزایش دستمزد کارگران، افزایش مشارکت و تربیت کارگران ماهر پیشنهاد می‌گردد. بر اساس تحلیل عوامل داخلی توسط کارشناسان، مهم‌ترین نقاط قوت سازمان شامل فرهنگ سازمانی، توان فنی منابع انسانی و مشتری مداری است. که بر اساس نظرات و خرد جمعی ارزش گذارش و رتبه‌بندی شده‌اند. علاوه بر آن سازمان باید در زمینه تقویت نقاط ضعف درون سازمانی که شامل کمبود نقدینگی، تبلیغات ضعیف و کانال‌های توزیع ناکارآمد و نداشتن نام و نشان تجاری برای محصولات شهرستان اقدام نماید. این بخش با یافته‌های (۱۴،۱۵،۱۶) مطابقت دارد.

مهمترین استراتژی‌ها در راهبرد تهاجمی عبارتند از نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و استراتژی‌های یکپارچگی عمودی به پایین و عمودی به بالا است (۳). استراتژی‌های راهبرد محافظه کارانه عبارتند از رویکرد استفاده از فن‌آوری‌های مدرن و تعامل با بازارهای جهانی، استفاده از فن‌آوری‌های سازگار با محیط زیست، تعامل بیشتر با دولت از

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

طریق اتحادیه‌ها برای دستیابی به تسهیلات اعتباری و کمک به کاهش قیمت تمام شده محصولات است (۱). مهمترین استراتژی‌ها در زمینه راهبرد رقابتی و مطابق با تحقیقات پروفسور مایکل پورتر استراتژی تمایز و رهبری در هزینه است. هدف از استراتژی تمایز این است که یک محصول منحصربه‌فرد را به بازار عرضه کرد که از سایر محصولات رقبا متمایز باشد و امکان تولید مشابه آن برای رقبا ناممکن یا سخت باشد و در استراتژی رهبری هزینه هدف کاهش قیمت نسبت به محصولات رقبا است پورتر (۷) و در شرایط بدبینانه نیز استراتژهای راهبرد تدافعی، تأکید بر حفظ بازار و محصولات فعلی، جلوگیری از خروج مشتریان با توجه به رعایت اصول مایکل پورتر (۷) توصیه می‌گردد.

بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، برای انتخاب استراژی نهایی در راهبرد تهاجمی، از میان چهار استراتژی پیشنهادی ۴، ۱، ۲ و ۳، استراتژی ۴ با مفهوم خلاقیت و نوآوری، بیشترین جذابیت را داشته است. در استراتژی خلاقیت و نوآوری تأکید بر محصولات متمایز و نو در تولید مورد انتظار است و رتبه دوم مربوط به استراتژی ۱ است. در این استراتژی تأکید بر استراتژی توسعه بازار از طریق تنوع در محصولات کشاورزی و صنایع دستی است، در استراتژی ۲ و ۳ بازاریابی رابطه‌مند و توانمندسازی ظرفیت منابع انسانی پیشنهاد شده است. با توجه به نزدیک بودن میزان جذابیت استراتژی ۱ و ۲ و ۳ با استراتژی ۴، پیشنهاد می‌شود با گذشت ۶ ماه از زمان شروع استراتژی ۴ نسبت به انجام استراتژی ۱ – گسترش بازار– اقدام گردد و همچنین برای اجرای استراتژی ۲ و ۳ با همان مدت زمان و ترتیب توالی بعد از استراتژی قبلی اقدام گردد، در ضمن اجرای استراتژی‌ها ممکن است تغییراتی در چشم انداز و ماموریت سازمان اتفاق بیفتد که منجر به اصلاح برنامه استراتژیک شود که یک امر ضروری خواهد بود.

در کل برای رونق محصولات کشاورزی و صنایع دستی روستاهای شهرستان دشت آزدگان با توجه به خروجی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک که موقعیت شرکت تعاونی‌ها را تهاجمی ضعیف نشان می‌دهد. نیاز به حمایت مالی و تقویت توان صنعتی صنایع تبدیلی و فرآوری را دارد. بکارگیری خلاقیت و نوآوری به عنوان استراتژی شناسایی شده و آمیخته نمودن آن با استراتژی گسترش بازار باعث ایجاد موقعیت پایدار و توان رقابتی می‌شود. در استراتژی خلاقیت و نو آوری ایجاد یک فعالیت نوآور شامل تعیین چگونگی ایجاد ارزش برای مشتریان بالقوه است، چگونگی تعریف و ایجاد ارزش‌ها توسط تولیدکنندگان و پذیرش توسط مصرف کنندگان یک نوآوری است. طراحی مجدد محصولات برای ادامه رقابت ضروری است، با تغییرات مستمر محیطی، استراتژی‌های نوآوری نیز باید تغییر کنند.

پیشنهادها

پیشنهادپژوهشی

- تاثیر استفاده از مواد طبیعی قابل بازیافت برای بسته‌بندی و فروش محصولات کشاورزی و صنایع دستی بررسی شود.
- کانال‌های توزیع و ارسال تولیدات به دست مصرف‌کنندگان بررسی شود.

پیشنهاد کاربردی

- با توجه به شیوع بیماری ویروس کرونا و محدودیت تردد مشتریان و عدم امکان عرضه فیزیکی محصولات توسط تولیدکنندگان، فروش اشتراکی محصولات از طریق فروشگاه‌های آنلاین یا پلاتفرم‌های مجازی پیشنهاد می‌شود.
- با توجه به استقبال مصرف‌کنندگان از محیط مجازی‌بازار، پشتیبانی تراکنش‌های مالی در سامانه‌های مجازی آسانتر شود.
- روند رو به رشد صنعت صادرات نشان از وجود بازار بالقوه در کشورهای همسایه است. علاوه بر رفع موانع موجود، تجارت چمدانی[1] نیز پیشنهاد می‌شود.
- تأمین مواد اولیه داخلی بصورت پیش پرداخت توسط هیات مدیره تعاونی‌ها برای کارآفرینان انجام شود.
- نظر به سوددهی و بازگشت سرمایه این صنعت، از موسسات مالی برای سرمایه‌گذاری در این صنعت دعوت صورت گیرد.
- حق بیمه اقتصادی و مناسب با ماهیت فعالیت کشاورزان، روستاییان و عشایر با رویکرد حمایت از نیروی انسانی توانمند و فنی تدوین گردد.
- پرداخت مستمری بازنشستگی، پرداخت مستمری از کارافتادگی، پرداخت مستمری به بازماندگان برای توسعه کارآفرینی در کسب وکارهای اشتراکی پیشنهاد می‌گردد.
- سند نقشه راهبردی صنعتی برای مدیریت، هدایت، نظارت و حمایت از تولید مستمر و کاهش آسیب تهیه گردد.

منابع

1. Adeli, A.Z.S., Sh. Zadsafar, A. Alishahi, H. Ghorbani Chafi. 2020. A SWOT analysis of Iranian fishmeal industry. *Iranian Journal of Fisheries Sciences*, *19*(6), 2909-2924.
2. Aditya Chaudhary, N.A. 2021. Nadir altimetry Vis-à-Vis swath altimetry: A study in the context of SWOT mission for the Bay of Bengal. Remote Sensing of Environment, 252: 112120.
3. David, F.R. 2016. Strategic Management: Concepts and Cases, a Competitive Advantage Approach. New York: Pearson.
4. Dielini, M. 2020. Trends In The Development Of Socially Responsible Investing In The World: Theoretical And Practical Aspects Maryna Dielini. Economic Analysis, 30: 74.
5. Gürel, E. 2017. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. Journal of International Social Research, 10: 994-1006.

[1] انجام واردات و صادرات توسط مسافران، این تجارت گاهی از طریق بازارچه‌های مرزی در کشورهای همسایه نیز صورت می‌گیرد.

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

6. Moosavi, M. 1987. Islamic Parliament Research Center of the Islamic Republic of IRAN. Available at: https://rc.majlis.ir/fa/law/show/110590. [27 12 1987]. (In Persian).
7. Porter, M.E. 1985. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
8. Rebollar, R.E., M.V.G. Palacios, M.D.C.F. Mangas, F.J.A. Fernández, C.M.M. Rodríguez, A.I.C. Martín and L.M.T. Morera. 2020. Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats Analysis for a Pediatric Anesthesia Program. *Pediatric Quality & Safety*, *5*(1).
9. Sammut-Bonnici, T. 2015. SWOT Analysis. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
10. Thajer, A., M. Sommersguter-Reichmann and H. Löffler-Stastka, 2020. Implementing a clinical research department to support pediatric studies: A swot analysis. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(17): 6211.
11. Al tshuller, G.S. 1999. *The innovation algorithm: TRIZ,* systematic innovation and technical creativity. Technical innovation center, Inc.
12. Hosseininia, G. and H. Fallahi. 2017. Factors affecting the development of rural entrepreneurship: a case study on the rural areas of Manoojan County. Journal of Rural Research, *8*(1): 22-37 (In Persian).
13. HOSSEININIA, G., V. aliabadi and P. Ataei. 2019. Configurating Dimensions of cooperative-oriented entrepreneurship ecosystem within small rural enterprises. Journal of Entrepreneurship Development, 12(3), 341-360. doi: 10.22059/jed.2019.286203.653083 (In Persian).
14. Savari, M., Z. Asadi and K. Hasanpour. 2020. Development of Sustainable Employment Development Strategies in Rural Areas of Delfan County. Journal of Entrepreneurial Strategies in Agriculture(jea), 7 (13): 42-53 (In Persian).
15. Khakzadian, S.M. and H. Rezaei. 2021. Identifying and Analyzing Factors Affecting the Entrepreneurial Marketing in Agricultural Cooperatives in Mazandaran Province. Journal of Entrepreneurial Strategies in Agriculture (jea), 8(15): 46-54 (In Persian).
16. Cheng, L.C., K. Chen, M.C. Lee and K.M. Li. 2021. User-Defined SWOT analysis–A change mining perspective on user-generated content. Information Processing & Management, 58(5): 102613.
17. GURL, E. 2017. SWOT analysis: A theoretical review.
18. De-Madaria, E., J.J. Mira, I. Carrillo, W. Afif, D.Ang, M. Antelo and, J.P. Drenth. 2022. The present and future of gastroenterology and hepatology: an international SWOT analysis (the GASTROSWOT project). The Lancet Gastroenterology & Hepatology.
19. Misra, M. and M.L. Miller. 2022. Marine conservation tourism and the Giant Pacific Octopus: A SWOT analysis of two public engagement programs and the viability of a hybrid program at the Seattle Aquarium, Washington and USA. Regional Studies in Marine Science, 102231.
20. Hosseini, S.M., M.M. Paydar and C. Triki. 2021. Implementing sustainable ecotourism in Lafour region, Iran: Applying a clustering method based on SWOT analysis. Journal of Cleaner Production, 329: 129716.
21. Amirshenava, S. and M. Osanloo. 2022. Strategic planning of post-mining land uses: A semi-quantitative approach based on the SWOT analysis and IE matrix. Resources Policy, 76, 102585.
22. Barbosa, P.I., A. Szklo and A. Gurgel. 2022. Sugarcane ethanol companies in Brazil: Growth challenges and strategy perspectives using Delphi and SWOT-AHP methods. Biomass and Bioenergy, 158, 106368.
23. Meza, A., M. Koç and M.S. Al-Sada. 2022. Perspectives and strategies for LNG expansion in Qatar: A SWOT analysis. Resources Policy, 76, 102633.
24. Sahani, N. 2021. Application of hybrid SWOT-AHP-FuzzyAHP model for formulation and prioritization of ecotourism strategies in Western Himalaya, India. International Journal of Geoheritage and Parks, 9(3): 349-362.
25. Lee, J., I. Kim, H. Kim and J. Kang. 2021. SWOT-AHP analysis of the Korean satellite and space industry: Strategy recommendations for development. Technological Forecasting and Social Change, 164, 120515.
26. Namugenyi, C., S.L. Nimmagadda and T. Reiners. 2019. Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. Procedia Computer Science, 159: 1145-1154.
27. Rezvani, S., G.J. Dehkordi and A. Shamsollahi. 2012. Managing strategic change for organizations. International journal of academic research in economics and management sciences, 1(3): 112.
28. Grant, R.M. 2021. *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
29. Fatimah, H. and S. Syahrani. 2022. Leadership Strategies in Overcoming Educational Problems. Indonesian Journal of Education (INJOE), 3(2): 282-290.
30. Paraggua, V.Q., F.D. Mobo, R.C. Acuavera, L.R. Villavicencio, G.C. Pasa and S.L.R. Atejera. 2022. SWOT Analysis in a Maritime Higher Education Institution: Strategic Planning Basis for Institutional Efficiency. Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, 8(1): 631-648.

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]
[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]

Entrepreneurship Development Strategy in Shared Business (Case Study Rural Areas of Dasht-e Azadegan township)

Seyed Habib Moosavi Rashedi[1], Vahid Makizadeh[2] and Esmaeil Hasanpour Qorughchi[3]

1- Department of Business Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran
2- Department of Business Management Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran and Assistant Professor, Department of Business Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran,
(Corresponding author: v.makizadeh@hormozgan.ac.ir)
3- Department of Business Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran
Received: 29 November 2021 Accepted: 23 May 2022

Extended Abstract

Introduction & Objective: Top organizations choose the best strategies to achieve their goals. They use limited resources to overcome obstacles. It is impossible for any organization to achieve future benefits without having a strategy. The present study presents the best strategy after identifying internal and external factors affecting the sale of shared products of villagers. The purpose of this research is to provide strategies for entrepreneurship development in shared business in rural areas.

Material and Methods: The present study is an applied research. The study population includes 100 members of rural cooperatives active in handicrafts and experts and university professors. The SWOT matrix was used for analysis and the QSPM matrix was used for strategy selection. Unstructured questionnaire and field interview were used to collect data.

Results: Based on the research findings, it showed that 11 strengths and 9 weaknesses were identified in the indoor environment and 11 opportunities and 10 threats were identified in the outdoor environment. The most important opportunities include welcoming consumers to the virtual market environment and increasing the growing trend of exports. And one of the most important threats is related to the increase of workers' wages. Internal factors and strengths include the technical capacity of human resources, organizational culture and interpersonal relationships, and weaknesses are related to lack of liquidity and working capital. Also, the results of prioritizing Swot matrix strategies showed that an aggressive strategy with the highest score is the most appropriate strategy for developing entrepreneurship in business and joint ventures in Dasht-e Azadegan. Strategies resulting from the offensive strategy based on the most attractive are creativity and innovation in design, packaging and production of products with 6.86, market expansion strategy through product diversity with 6.23, marketing strategy related to 5.87 and knowledge promotion and skill with 41/5

Conclusion: Based on the findings of this study, the use of creativity and innovation in product design, production and packaging, product diversity, relationship marketing, knowledge promotion and skills training as important incentives for entrepreneurship development and entering foreign markets and exporting products. It has been suggested.

Keywords: Product sharing, Sales matrices, Strategy

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.17.5.3]

[DOI: 10.52547/jea.9.17.46]