فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۳۲،
دوره سیزدهم،
سال هفتم،
زمستان ۱۴۰۲
صص ۱-۹

تدوین برنامه استراتژیک برای محصول TDI با کمک ماتریس SWOT

امین ربیعی[۱]

چکیده

شناسایی مسائل و مشکلات موجود سازمان‌ها از نظر داخلی و خارجی که در نهایت منجر به کشف و تبیین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌شود بعنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها، محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده، استراتژی‌هایی خلق می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می‌نماید و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند. یکی از ابزارهایی که در مرحله‌ی تدوین استراتژی برای تحلیل موارد استراتژیک درونی و بیرونی به کار می‌رود تحلیل SWOT می‌باشد که قادر است مهمترین فاکتورهای درونی و بیرونی که می توانند آینده‌ی یک سازمان را تحت تاثیر قرار دهند را خلاصه کند. برنامه‌ریزی استراتژیک، ابـزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها بصورتی رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک نگرش و تجزیه و تحلیل از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان و یا شرکت را توضیح می‌دهد، و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند. هدف تحقیق حاضر تدوین برنامه استراتژیک برای محصول TDI با کمک ماتریس SWOT می‌باشد و در شرکت پتروشیمی کارون انجام می‌شود. در این راستا، بر اساس مطالعه اسناد شرکت و نیز با کمک مصاحبه‌ای که با مدیران و کارشناسان شرکت انجام شده است، نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید شناسایی شده و در قالب ماتریس SWOT نمایش داده شده‌اند. بر اساس ابعاد ماتریس، استراتژی‌هایی در حالات مختلف تدوین گردیده‌اند.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس SWOT، محصول TDI

۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

مقدمه

مدیرمدیریت استراتژیک به نحو گسترده‌ای امروزه توسط اغلب بنگاه‌های دولتی و خصوصی برای ایستادگی در برابر هجوم بی‌امان رقابت بازار و تغییرات محیطی استفاده می‌شود. پیچیدگی و ظرافت تصمیم‌گیری در کسب و کار، مدیریت استراتژیک را ضروری ساخته است. مدیریت فعالیت‌های متنوع و چند بعدی درونی، تنها بخشی از مسئولیت‌های مدرن مدیران می‌باشد. محیط بلافصل بیرونی مؤسسه هم عوامل چالش‌برانگیزی را فرا می‌آورد. به منظور برخورد اثربخش با همه‌ی این عوامل که بر توانایی شرکت در رشد سود آور آن تأثیر دارند، مدیران به برنامه‌ریزی استراتژیک روی می‌آورند (اوگاساوارا، ۲۰۱۳).

در این میان یکی از ابزارهایی که در مرحله‌ی تدوین استراتژی برای تحلیل موارد استراتژیک درونی و بیرونی به کار می‌رود تحلیل SWOT می‌باشد که قادر است مهمترین فاکتورهای درونی و بیرونی که می توانند آینده ی یک سازمان را تحت تاثیر قرار دهند را خلاصه کند. هدف این تحلیل که به بررسی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط و نقاط ضعف و قوت بنگاه می‌پردازد، ارزیابی این است که آیا بنگاه قادر به گرفتن فرصت‌ها و بهره‌برداری از آنها و اجتناب از تهدیدات محیط غیرقابل کنترل بیرونی نظیر نوسان قیمت‌ها، بی‌ثباتی سیاسی، تحولات اجتماعی و تغییرات قوانین و مقررات و... می‌باشد. شرکت‌هایی که عملکردی عالی دارند به صورت منظم برنامه‌ریزی می‌کنند تا همواره آماده رویارویی با نوسانات و تغییراتی باشند که در محیط‌های داخلی و خارجی شرکت رخ می‌دهد. شرکت‌هایی که سیستم‌های برنامه‌ریزی آن‌ها به گونه‌ای است که با تئوری مدیریت استراتژیک شباهت زیادی دارد، معمولاً در دوره‌های بلندمدت، از نظر مالی و اداری عملکرد بسیار بهتری خواهند داشت . فرایند مدیریت استراتژیک، تلاشی است برای تهیه نسخه دوم از آنچه در مغز انسان بسیار باهوش و نخبه می‌گذرد یعنی کسی که دارای درک مستقیم از اموراست و دانش اطلاعات را با تجزیه و تحلیل‌های علمی در هم می‌آمیزد، تغییرات را شناسایی کرده و بقای سازمان در عرصه رقابت‌ها وکشمکش‌ها را فراهم می‌نماید (روستا و همکاران، ۱۳۹۰). گام اول در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین رسالت، اهداف و ماموریت‌های سازمان است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT که یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است، برای سازمان استراتژی طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ نمود که قوتهای سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۶). از جانب دیگر، ایران به سبب قرار گرفتن در شاهراه انرژی جهان و در اختیار داشتن منابع عظیم نفت و گاز، می‌تواند نقش مهم و شایسته ای در عرصهٔ صنعت پتروشیمی جهان به عهده گیرد. صنعت پتروشیمی از صنایع مادر و اشتغال‌زا است که به عنوان تغذیه‌کننده سایر بخش‌های صنعت می‌تواند به عنوان موتور حرکت اقتصاد کشورهای در حال توسعه نقش اساسی را ایفا می‌کند. شرکت پتروشیمی کارون یکی از شرکت‌های فعال در این حوزه است که محصول TDI یکی از تولیدات استراتژیک این شرکت محسوب می‌شود. بنابراین تدوین برنامه استراتژیک در مورد این محصول ضروری می‌باشد.

بر این اساس سوال اصلی تحقیق به این صورت است که اولا نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید برای مصول TDI کدام اند و استراتژی‌های متناسب با ترکیب این وضعیت‌ها به چه صورتی هستند؟

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی استراتژیک:

در برنامه‌ریزی استراتژیک چیز جدیدی نیست. حدود سه دهه قبل، آکف درباره برنامه‌ریزی شرکت‌ها مطالبی را نوشت و به تبع آن آکومب و موریسی[1] نیز مبحثی را به ادبیات مربوط اضافه نمودند. برایسون[2] توجه‌اش را بر روی بخش غیر انتفاعی متمرکز کرد. مینتزبرگ[3] در سال ۱۹۹٤ عیبی را در فرآیندهای برنامه‌ریزی یافت که اثر محدودی داشت. بتازگی مولهار[4] سودمندی برنامه‌ریزی استراتژیک را در سازمان‌های غیر انتفاعی مورد بررسی قرار داده است. بهر حال فرآیندی که سنگین و گران نباشد، می‌تواند تلاش در برنامه‌ریزی را به همان خوبی پیاده‌سازی نتایج برنامه تسهیل کند. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند (در مقایسه با آنها که از این شیوه مدیریت یا مفاهیم آن استفاده نمی‌کنند) سودآورترند. برای مثال، یک تحقیق که برای یک دوره سه ساله بر روی ۱۰۱ شرکت خرده فروشی، خدماتی و تولیدی انجام شد، به این نتیجه رسید؛ شرکت‌هایی که از مفاهیم و اصول مدیریت استراتژیک استفاده می کردند، در مقایسه با شرکت‌هایی که بدون این فعالیت‌های برنامه‌ریزی منظم بودند، از نظر فروش، سوددهی و بهره‌وری، در وضع بسیار بهتری قرار داشتند. نتیجه تحقیق دیگری نشان داد که ۸۰ درصد افزایش سودآوری شرکت‌ها به سبب تغییراتی بود که از نظر استراتژیک در شرکت‌ها ایجاد شده بود. دو پژوهشگر به نام‌های کوک و فریس گزارش کردند که عملکرد بسیار عالی شرکت‌های مورد تحقیق گویای دیدگاه‌های استراتژیک و توجهی است که آن‌ها به دوره‌های بلندمدت‌تر می‌نمایند (صائبی و همکاران، ۱۳۹۳). شرکت‌هایی که عملکردی عالی دارند به صورت منظم برنامه‌ریزی می‌کنند تا همواره آماده رویارویی با نوسانات و تغییراتی باشند که در محیط‌های داخلی و خارجی شرکت رخ می‌دهد. شرکت‌هایی که سیستم‌های برنامه‌ریزی آنها به گونه‌ای است که با تئوری مدیریت استراتژیک شباهت زیادی دارد، معمولاً در دوره‌های بلندمدت، از نظر مالی و اداری عملکرد بسیار بهتری خواهند داشت (در صنعت مربوطه نسبت به شرکت‌هایی که از این شیوه برنامه‌ریزی استفاده نمی‌کنند) چنین به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که دارای عملکرد عالی می‌باشند با توجه به انتظاراتی که از نتایج کوتاه مدت و بلندمدت دارند تصمیماتی آگاهانه‌تر اتخاذ می‌نمایند. از سوی دیگر اغلب شرکت‌هایی که عملکردی ضعیف دارند به فعالیت‌هایی می‌پردازند که کوتاه‌بینانه است و به هیچ وجه شرایط آینده را پیش‌بینی نمی‌کنند و این فعالیت‌ها بازتابی از شرایط آینده نیست. آلن به این نتیجه رسید که مدیریت استراتژیک توانسته است عملکرد بسیاری از شرکت‌های بزرگ را بهبود بخشد که از آن جمله عبارتند از: جنرال الکتریک، امریکن اکسپرس، الاید، دان اند برداستریت و پیتی باوز (از دیدگاه تام پیترز تفاوت بین نیرویی که سازمان وی را به حساب می آورد، ۵ یا ۱۰ درصد نیست، بلکه ۱۰۰ تا ۲۰۰ درصد است. اغلب در مدیریت استراتژیک نه تنها به مدیران و کارکنان تفویض اختیار می‌شود تا نظم و انضباط را در شرکت برقرار کنند بلکه اگر بدین گونه عمل نمی کردند موجب از پا درآمدن شرکت می‌شدند. فرآیند مدیریت استراتژیک برای مدیران و کارکنان شرکت این امکان را به وجود می‌آورد که نیاز به ایجاد تغییر را درک کنند، در این باره استدلال نمایند و تغییر را به عنوان نوعی فرصت طلایی و نه یک

[1]. Acomb & Morrissey.
[2]. Bryson.
[3]. Mintzberg.
[4]. Mulhare.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

تهدید به حساب آورند. السن و ادی[1] معتقد بودند که فرآیند برنامه ریزی استراتژیک از پنج مرحله بیان مأموریت کلی و اهداف سازمان، بررسی یا تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی وضع داخلی و منابع، تدوین، ارزیابی، گزینش استراتژی‌ها، اجرا و کنترل طرح استراتژیک تشکیل شده است دیوید[2] در سه مرحله کلی شامل تدوین، اجرا و ارزیابی، برنامه‌ریزی استراتژیک را مشخص نمودن مأموریت، بررسی عوامل محیطی، تعیین هدف‌های بلندمدت، تدوین، ارزیابی و گزینش استراتژی‌ها، تعیین هدف‌های سالانه و سیاستها، تخصیص منابع، و بالاخره محاسبه و ارزیابی عملکرد بیان کرده است. ویلن و هانگر یک الگوی چهار مرحله‌ای تجزیه و تحلیل محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل را ارئه نموده اند (شاهرودی و همکاران، ۱۳۹۹).

برنامه‌ریزی استراتژیک روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف شده و از آنجا به تعیین استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان منتج می‌گردد. برنامه‌ریزی استراتژیک، تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی است که شرکت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهند (اعراب و همکاران، ۱۳۹۲). برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرآیند دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی، بنابراین برنامه‌ریزی بلندمدت در تمام تعاریف، تفاوتش با برنامه‌ریزی استراتژیک تنها در لفظ محیط رقابتی و حیاتی خواهد بود (علی احمدی، ۱۳۷۷). فرآیند تصمیم‌گیری درباره اهداف، منابع مورد نیاز برای نیل به اهداف و چگونگی تخصیص منابع سازمان را برنامه‌ریزی‌استراتژیک می‌نامند (آدکینز و همکاران، ۲۰۱۹).

برنامه‌ریزی استراتژیک بر طبق تعریف گالوی[3] دوراندیشی سازمان یافته‌ای است که مراحل ذیل را در بر دارد: ۱- تعریف مأموریت‌ها و هدف‌های دوربرد. ۲- هدف‌گذاری، تفکیک مأموریت‌ها به هدف‌های کمی و کیفی کوتاه مدت. ۳- تعیین استراتژی‌ها و راهبردهای اساسی دستیابی به اهداف. ٤- تعیین خط مشی‌ها و سیاست‌های خرد و کلان. ٥- تدوین رویه‌ها. ٦- تدوین مقررات. ۷- تنظیم برنامه‌های عملیاتی و اجرایی اصلی و فرعی. ۸- بودجه‌بندی بر حسب واحدپول یا کار (ریگان، ۲۰۱٥).

تولید مهمترین رکن هر نظام اقتصادی است. بعبارت دیگر این روابط تولیدی و توابع تولید است که شکل و محتوای هر نظام اقتصادی را تشکیل می‌دهد. بنابراین برای آنکه صحت و سقم یک نظام اقتصادی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد قبل از هر چیز، ضروری است که رکن تولید در آن نظام مورد مطالعه و تحقیق قرار داده شود. چرا که تولید مفید و مؤثر کالاها یا خدمات علاوه بر وسایط و وسایل فوق‌الذکر نیازمند برنامه‌ریزی نیز می‌باشد. اینکه برنامه‌ریزی را بر سایر عملیات مدیران مقدم داشته‌اند در شرایط حاضر بیش از هر زمان دیگری قابل تأمل است (شرب، ۲۰۱٤). امروزه تنها از طریق ایجاد یک نظام منسجم برنامه‌ریزی است که مدیران قادر به انجام صحیح مجموعه وظایف خود می‌باشند و با تبیین و تعیین اهداف و روشن ساختن راه‌های وصول به این اهداف، جریان فعالیتها را از سردرگمی و روزمرگی رهایی می‌بخشند. لذا با هدف‌گذاری صحیح (اینکه چه چیزی می‌باید به دست آید و نتایج چه زمانی باید حاصل شوند) و تعیین سیاست‌های اصولی و قواعدی که حدود انجام کار را معین

[1]. Eadie.
[2]. David.
[3]. Galloway.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

می‌کنند، می توان توالی گام به گام اقداماتی که برای دستیابی به هدف‌های اساسی و بنیادین لازم است را مشخص نموده (برنامه‌ها) و به برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخت (ادوارد و همکاران، ۲۰۱۰). منظور از فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک دستیابی به یک توافق مقدماتی بر سر شکل و محتوای نظام برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است به نحوی که حمایت و تعهد لازم را در تصمیم گیرندگان کلیدی و رهبران اصلی مجموعه صنعت مورد مطالعه پدید آورد. در همین راستا دستیابی به یک توافق نظر مقدماتی از نظر مفهومی، بدون برخورداری از یک فرآیند و توالی منطقی از کارها امکان پذیر نخواهد بود. هر چند نمی‌توان اثبات کرد که یک نظریه مطلقاً درست است یا نادرست، ولیکن می‌توان برای تشخیص نارسایی‌هایش آنرا مورد آزمایش و مقایسه قرار داد. بدین منظور تا آنجا که به هدف ما در این بخش مربوط می‌شود، سعی بر آن است برخی از فرآیندهای موجود در این زمینه مورد اشاره قرار گیرد تا گامی باشد برای درک مفاهیم و هم فراگردهایی که به تدوین برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منجر می‌گردند (رحیمی خواه و همکاران، ۱۳۹۵). برنامه‌ریزی استراتژیک از دو نوع برنامه دیگر یعنی برنامه‌ریزی بلندمدت سازمانی و برنامه‌ریزی جامع و فراگیر متمایز است. در برنامه‌ریزی بلندمدت، برای هر واحد اصلی مؤسسه هدف‌ها در برنامه‌های عملیاتی و بودجه و برنامه سودآوری تعیین می‌شود که همان واحدها نیز مسئول اجرای آنها هستند. در برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل استراتژیک با برقراری تعادل بین امکانات موجود و هدفهای مؤسسه جای استفاده از تجربه سنتی را می‌گیرد (ریگان، ۲۰۱۵).

تحلیل SWOT:

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد .در آن زمان این تحلیل ضمن کسب موفقیت‌های روز افزون به عنوان کسب ابزار مفید مدیریتی شناخته شد. اما شاید بیشترین موفقیت مشهود این تحلیل زمانی بدست آمد که Jack Welch از جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۰ از آن برای بررسی استراتژی‌های GE و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. این ماتریس متشکل از موارد زیر است (اعرابی، ۱۳۹۲):

نقطه قوت: عبارت است از شایستگی ممتازی که بوسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد.

نقطه ضعف: نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد اثر بخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است.

فرصت: عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان

تهدید: یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تامین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای در راه موفقیت سازمان باشند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

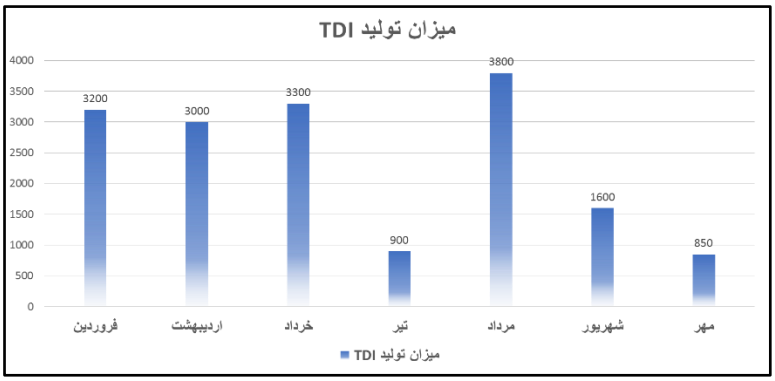
در حقیقت تحلیل SWOT در شناسایی و تشخیص روابط موجود محیطی و توسعه مسیرهای مناسب می‌تواند به کشورها نیز مانند سازمان‌ها کمک کند. با استفاده از این تحلیل می‌توان قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیداتی را که یک کشور با آن‌ها مواجه است شناسایی کرد و از مزایای رقابتی یک کشور نسبت به سایر کشورها آگاهی یافت. در تحلیل که با استفاده از روش تحلیل SWOT در کشور ونزوئلا انجام شد به روشنی آشکار شد در این کشور نقاط ضعف و تهدید قوت‌ها و فرصت‌ها را تحت‌الشعاع قرار داده‌اند و عدم کارآفرینی و کنترل شدید دولتی بر بازرگانی از بروز فرصت‌ها و همچنین قوت‌های درونی جلوگیری به عمل آورده است. از SWOT به صورت گسترده‌ای در تعدادی از اقتصادهای توسعه یافته و در حال توسعه در مواردی مانند موارد زیر استفاده شده است کمک به اتخاذ تصمیمات حوزهٔ تجارت و بازرگانی، کمک به تعیین مکان ساخت شرکت‌های تولیدی در چین، بررسی استراتژی‌های نفوذ و ترغیب و تشویق صادرات در چین و بریتانیا، توسعهٔ اقتصاد منطقه‌ای در استرالیا، انتخاب شیوهٔ عملکرد شرکت‌های کوچک در اسکاتلند. همچنین در سطح کشورها از این تحلیل جهت تحلیل پروژه‌های وسیع منطقه‌ای مانند سیستم‌های حمل و نقل و ترابری در هند و تحلیل پروژه‌های مناسب کارآفرین در ژاپن استفاده شده است. به طور خلاصه از این روش تحلیل می‌توان برای ارزیابی سطح رقابتی کشور، ریسک اقتصادی فعالیت‌های مختلف و شناسایی فرصت‌ها و مزایای رقابتی یک کشور استفاده کرد (شاهرودی و همکاران، ۱۳۹۹)

شرح مختصری در مورد محصول TDI:

نام اصلی این محصول تولوئین دی ایزوسیانات می باشد که در عایق‌کاری، یخچال‌ها و سایر لوازم خانگی، پوشش‌های مسکونی و سقف های کاذب، رنگ‌ها، چسب‌ها و درزگیرها، صنایع مبلمان، قطعات خودرو و زیره کفش‌ها کاربرد دارد و جزء محصولات استراتژیک شرکت محسوب می‌شود. میزان تولید این محصولدر سال ۲۰۲۳ به شرح زیر است:

- چین با تولید ۹۶۰ هزار تن در ماه
- هند با تولید ۷/۵۷ هزار تن در ماه
- ایران با تولید ۴۰ هزار تن در ماه

میزان تولید این محصول در ۷ ماه اول سال ۱۴۰۲ به صورت شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱- میزان تولید TDI در ۷ ماه اول سال ۱۴۰۲

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی است زیرا قصد دارد تا به "نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید برای مصول TDI " بپردازد. از نظر داده‌ها کمی و از نظر ماهیت و روش جزء پژوهش‌های غیر آزمایشی و از نوع پیمایشی است

جامعه آماری

جامعه‌ی آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان متخصص در شرکت پتروشیمی کارون بوده که با مباحث مدیریت استراتژیک آشنایی دارند.

جمع‌آوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از مطالعه اسناد و مدارک شرکت و نیز مصاحبه به خبرگان فعال در شرکت استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها، موارد زیر حاصل شده‌اند:

۱- فرصت‌ها در پتروشیمی کارون:

- عضویت در گروه صنایع پتروشیمی خلیج فارس و استفاده از توانمندی‌های شرکت های عضو
- تغییر روند صنایع پایین دستی از تک محصولی به چند محصولی
- افزایش مشتریان خارجی
- انحصاری بودن محصول
- دسترسی به آب‌های بین‌المللی

۲- تهدیدها در پتروشیمی کارون:

- تاثیر تحریم‌ها در تامین قطعات و اقلام مورد نیاز
- تاثیر مسائل سیاسی جهانی بر محصولات
- عدم وجود تعرفه گمرکی برای محصولات وارداتی مشابه
- حضور رقبای منطقه در بازار هدف بخصوص عربستان سعودی
- تهدیدات حملات سایبری IT
- تمایل صنایع پایین دستی به خرید از خارج بدلیل تامیین افزودنی های لازم در تولید اسفنج و فوم

۳- ضعف‌ها در پتروشیمی کارون:

- نبود برنامه استراتژیک
- کنسل شدن برنامه های آموزشی خارج از کشور
- خوردگی زیاد در تجهیزات بدلیل ماهیت مواد و کیفیت پایین تجهیزات جایگزین
- تریپ واحد
- پایین بود ظرفیت تولید
- وابستگی به خوراک

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

- عدم وجود ذخایر کافی برای خوراک
- عدم وجود وظایف مناسب و شرایط احراز صلاحیت شغلی

٤- قوت‌ها در پتروشیمی کارون:

- یکی از ۳ تولید کننده TDI در بازار جهانی
- بالا بودن ارزش افزوده محصولات
- وجود نیروهای تحصیل کرده ماهر و جوان
- تقاضای بالای بازار
- امکان استفاده از تکنیک‌های جدید تصفیه پساب

با توجه به موارد فوق که بر اساس مصاحبه‌ها و مطالعه اسناد شرکت جمع‌آوری شدند، ماتریس SWOT به صورت شکل ۲ می‌باشد:

	نقاط قوت:	نقاط ضعف:
	•یکی از ۳ تولید کننده TDI در بازار جهانی •بالا بودن ارزش افزوده محصولات •وجود نیروهای تحصیل کرده ماهر و جوان •تقاضای بالای بازار •امکان استفاده از تکنیک‌های جدید تصفیه پساب	•نبود برنامه استراتژیک •کنسل شدن برنامه‌های آموزشی خارج از کشور •خوردگی زیاد در تجهیزات بدلیل ماهیت مواد و کیفیت پایین تجهیزات جایگزین •تریپ واحد •پایین بود ظرفیت تولید •وابستگی به خوراک •عدم وجود ذخایر کافی برای خوراک •عدم وجود وظایف مناسب و شرایط احراز صلاحیت شغلی
فرصت ها: • عضویت در گروه صنایع پتروشیمی خلیج فارس و استفاده از توانمندی های شرکت های عضو • تغییر روند صنایع پایین دستی از تک محصولی به چند محصولی • افزایش مشتریان خارجی • انحصاری بودن محصول • دسترسی به آب های بین‌المللی	- افزایش تبلیغات در جهت معرفی محصول در سطح کشور و خاور میانه	-استفاده از توانمندی‌های منطقه جهت تامین کمبود تجهیزات ایمنی
تهدیدها: • تاثیر تحریم‌ها در تامین قطعات و اقلام مورد نیاز	-بالابردن مهارت کارکنان با استفاده از امکانات و توانمندی‌های منطقه -احداث واحد جدید جهت تامین خوراک مورد نیاز	-تلاش در جهت رفع وابستگی به خوراک و اقلام وارداتی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

- تاثیر مسائل سیاسی جهانی بر محصولات
- عدم وجود تعرفه گمرکی برای محصولات وارداتی مشابه
- حضور رقبای منطقه در بازار هدف بخصوص عربستان سعودی
- تهدیدات حملات سایبری IT
- تمایل صنایع پایین دستی به خرید از خارج بدلیل تامیین افزودنی های لازم در تولید اسفنج و فوم

ماتریس نقاط قوت ، نقاط ضعف ، تهدیدها و فرصتها (SWOT)		
IFE / EFE	نقاط قوت	نقاط ضعف
	S1- بالا بودن ارزش افزوده محصولات S2- وجود نیروهای تحصیل کرده وجوان S3- وجود مدیریت مشارکتی S4- امکان استفاده از تکنیکهای جدید در تصفیه پساب	W1- پائین بودن راندمان تولید W2- عدم وجود برنامه آموزشی مدون در تمام زمینه ها W3 - کمبود نقدینگی W4 - نبود سیستمهای اطلاعات مدیریت W5- خوردگی زیاد در تجهیزات بدلیل ماهیت مواد W6 - عدم وجود شرح وظایف مناسب و شرایط احراز صلاحیت شغلی W7- پائین بودن انگیزه در بین کارکنان و وجود استرس کاری W8 - عدم تامین به موقع قطعات وتجهیزات W9- ضعف سیستم مدیریت بحران ، نبود پدافند غیر عامل وکمبود تجهیزات ایمنی W10 - نبود سیستمهای مکانیزه
فرصتها	استراتژی های SO :	استراتژی های WO :
O1 - عضویت در شرکت پتروشیمی خلیج فارس و استفاده از مجموعه توانمندیهای شرکتهای عضو O2 - افزایش تقاضای خارجی از محصولات تولیدی O3 - انحصاری بودن محصول در سطح کشور و خاورمیانه O4 - دسترسی به آبهای بین المللی جهت سهولت در صادرات O5 - امکان استفاده از توانمندیهای منطقه (نیروی انسانی و آموزش و .....)	۱- افزایش تبلیغات در جهت معرفی محصول در سطح کشور و خاورمیانه (S1,O2,O3) ۲- بالا بردن مهارت کارکنان با استفاده از امکانات و توانمندیهای منطقه (S2,O5)	۱- استفاده از توانمندی های منطقه جهت تامین کمبود تجهیزات ایمنی، قطعات (W8 ,O1, O5)
تهدیدها	استراتژی های ST :	استراتژی های WT :
T1 - تاثیر تحریم های بین المللی در تامین قطعات و اقلام مورد نیاز T2 - حضور رقبای منطقه خاورمیانه در بازار هدف بخصوص عربستان سعودی T3 - وابستگی و تمایل صنایع پائین دستی به خرید از خارج بدلیل تامین افزودنیهای لازم در تولید اسفنج و فوم T4 - وابستگی به خوراک و اقلام وارداتی(محدودیت تامین کنندگان)	۱ - احداث واحد جدید جهت تامین خوراک مورد نیاز (S2,S3,T4)	۱ - تلاش در جهت رفع وابستگی به خوراک و اقلام وارداتی (W1,T1,T4)

شکل ۲ - ماتریس SWOT

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با منظور از فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک دستیابی به یک توافق مقدماتی بر سر شکل و محتوای نظام برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است به نحوی که حمایت و تعهد لازم را در تصمیم گیرندگان کلیدی و رهبران اصلی مجموعه صنعت مورد مطالعه پدید آورد. در همین راستا دستیابی به یک توافق نظر مقدماتی از نظر مفهومی،

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

بدون برخورداری از یک فرآیند و توالی منطقی از کارها امکان‌پذیر نخواهد بود. هر چند نمی توان اثبات کرد که یک نظریه مطلقاً درست است یا نادرست، ولیکن می‌توان برای تشخیص نارسایی‌هایش آنرا مورد آزمایش و مقایسه قرار داد. بدین منظور تا آنجا که به هدف ما در این بخش مربوط می‌شود، سعی بر آن است برخی از فرآیندهای موجود در این زمینه مورد اشاره قرار گیرد تا گامی باشد برای درک مفاهیم و هم فراگردهایی که به تدوین برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منجر می‌گردند. مدیران موفق، تفکر استراتژیک خویش را در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک جامه عمل می‌پوشانند. با توجه به اینکه برنامه‌ریزی پیش‌زمینه اجرای همه وظایف مدیریتی دیگر می‌باشد، برنامه‌ریزی و در رأس آن ایجاد سلسله مراتبی از برنامه‌ها در یک سازمان برای جلوگیری از اتلاف منابع و هدایت سازمان به سمت و سوی روشن و قابل اجرا، اهمیت خاصی پیدا می‌کند. لذا مدیران جامعه به‌صورتی کل و مدیران و کارکنان انجمن سرمایه گذاری و کارافرینی کیش به‌صورتی جزء می‌توانند با بهره‌گیری از تحقیق حاضر و نتایج آن برای برنامه‌ریزی استراتژیک خود اقدام نمایند. این پژوهش به منظور ارائه برنامه استراتژیک در مورد محصول TDI در پتروشیمی کارون انجام شد. در این راستا با بهره‌گیری از تکنیک SWOT و نیز بر اساس مطالعه اسناد شرکت و مصاحبه با برخی خبرگان، ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شده و بر اساس ترکیب آن‌ها استراتژی‌هایی تدوین گردید. پیشنهادات اصلی این مطالعه، استراتژی‌هایی هستند که در شکل دو نوشته شده‌اند ولی پیشنهادات زیر نیز قابل ارائه هستند:

۱. توسعه بازار و جذب مشتریان با نفوذ
۲. توسعه محصول از راه بهبود کمی و کیفی خدمات و محصولات
۳. به روز کردن قابلیت‌های تحویل محصول با هزینه پایین‌تر
٤. استفاده از دارایی‌ها و ایجاد فرآیندهایی برای کاهش هزینه عملیاتی

در این پژوهش به اولویت‌بندی ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته نشده است، بنابراین به سایر محققین پیشنهاد می‌شود که به منظور اولویت‌بندی، از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در بازه‌های زمانی دیگر انجام شده و نتایج آن‌ها با نتایج این پژوهش مقایسه گردد.

منابع

اعرابی، محمد، (۱۳۹۲)، برنامه استراتژیک گمرک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

آقاجانی، حسنلعی، کریم کیاکجوری، و فروغ رودگرنژاد، (۱۳۹٦)، ارائه مدلی مفهومی از برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش کارآفرینی ایران (SMEs)، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، موسسه مدیریت و توسعه.

رحیمی‌خواه، مهدی.، (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت تولید سفال سریک گرگین، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران، دانشکده علوم اقتصادی و اداری.

روستا، احمد. و ونوس، داور. و ابراهیمی، عبدالحمید.، (۱۳۹۰)، مدیریت بازاریابی، تهران: انتشارات سمت.

شاهرودی، کامبیز، و محمدرضا قلی زاده توچایی، (۱۳۹۹)، SWOTرویکردی متفاوت در برنامه‌ریزی استراتژیک، اولین همایش ملی مدیریت، شیراز، انجمن علمی مدیریت دانشگاه شیراز.

صائبی، محمد.، (۱۳۹۳)، مدیریتاستراتژیک (فرآیند استراتژی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

Adkins, Mark.,Burgoon, Michael. &Nunamaker, Jay. F., (2015), Using Group Support Systems for Strategic Planning With the United States Air Force, Decision Support Systems. 34,pp. 315- 337.

Edwards, M. et al. (2010), NGOs in a global future: Marrying local delivery to world wide leverage, NGOs Conference,.http://akskish.com

Ogasawara, M., (2013), Strategic planning of the graduate and undergraduate education in a research university in Japan, Higher Education Policy, 15 (1), pp. 55-60.

Rigan, Nicholas. O. &Ghobadian, Abby., (2015), Strategic Planning- a Comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms, Technovation 25, pp. 1107- 1117.

Shorb, S. R. & Driscoll, L., (2014), Meets strategic planning at the University of Florida, Journal of Library Administration, 40 (3/4), pp. 173-180.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]

Formulation of strategic plan for TDI product with the help of SWOT matrix

Amin Rabiei[1]

Abstract

Identifying the existing issues and problems of organizations from an internal and external point of view, which ultimately leads to the discovery and explanation of internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats, is a part of the strategic planning process. Strategic management is a process through which organizations analyze their internal and external environment and gain knowledge from it. In addition to that, they establish their own strategic path, create strategies that help them to reach the set goals, and implement those strategies. One of the tools that is used in the strategy development stage to analyze internal and external strategic issues is the SWOT analysis, which is able to summarize the most important internal and external factors that can affect the future of an organization. Strategic planning is a powerful management tool that is designed to help organizations adapt themselves to the expected changes in the environment in a competitive way. The strategic planning process provides a view and analysis of the organization and its related environment, explains the current conditions of the organization or company, and identifies the key factors affecting its success. The purpose of this research is to develop a strategic plan for TDI product with the help of SWOT matrix and it is done in Karon Petrochemical Company. In this regard, based on the study of the company's documents and with the help of an interview with the managers and experts of the company, the weaknesses and strengths, opportunities and threats have been identified and displayed in the form of a SWOT matrix. Based on the dimensions of the matrix, strategies have been formulated in different situations.

Keywords: Strategic Planning, SWOT Matrix, TDI Product

1- PhD student in Industrial Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-25]