

به نام خدا



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

محمد هادیزاده اندواری ۹۱۱۲۴۳۱۹۱۱۵

مدیریت صنعتی - گرایش تولید

تحلیل و ارائه استراتژی شرکت کاله آمل

جناب آقای دکتر حجابیان

استراتژیک صنعتی

نیمسال دوم تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱

مدیریت استراتژیک شرکت کاله آمل



تاریخچه:

شرکت شرکت بعنوان یکی از بزرگترین و معتبرترین تولید کنندگان فرآورده های لبنی و گوشتی کشور و یکی از شرکتهای شناخته شده در سطح جهانی، فعالیت تولیدی خود را از سال ۶۲ در شهرستان آمل آغاز نمود و از همان آغاز با در پیش گرفتن سیاست تولید محصولات ممتاز و در سطح جهانی و تلاش جهت حفظ کیفیت، توانست به سرعت اعتماد و اعتبار ویژه‌ای نزد مصرف کنندگان نهایی و سازمانهای ناظر بهداشتی و کیفیتی کسب کند. به نحوی که فرآورده‌های تولیدی شرکت علاوه بر ایران در سایر کشورهای منطقه نیز با اقبال عمومی مصرف کنندگان روبرو شده است.

این شرکت بعنوان یکی از بزرگترین و معتبرترین تولید کنندگان فرآورده‌های گوشتی و لبنی کشور و یکی از شرکتهای شناخته شده در سطح جهانی، از همان آغاز با در پیش گرفتن سیاست تولید محصولات ممتاز و در سطح جهانی و تلاش جهت حفظ کیفیت، توانست به سرعت اعتماد و اعتبار ویژه‌ای نزد مصرف کنندگان نهایی و سازمانهای ناظر بهداشتی و کیفیتی کسب کند. به نحوی که فرآورده‌های تولیدی شرکت علاوه بر ایران در سایر کشورهای جهان نیز با اقبال عمومی مصرف کنندگان روبرو شده است.

سال ۱۳۶۹: ایجاد ایستگاه سلامتی شیر در سطح گسترده

سال ۱۳۷۰: تاسیس شرکت فرآورده های لبنی

سال ۱۳۷۱: توسعه خط تولید کاله لبنی (محصولات بستنی)

سال ۱۳۷۲: توسعه خط تولید کاله لبنی (محصولات پنیر)

سال ۱۳۷۳: توسعه خط تولید کاله لبنی (محصولات UHT)

سال ۱۳۷۵: توسعه خط تولید کاله لبنی (شیر خشک و پودرهای صنعتی مثل پودر آب پنیر)

سال ۱۳۸۵: ایجاد واحدهای کسب و کار استراتژیک شرکت کاله لبنی

سال ۱۳۸۷: تاسیس شرکت لبنیات کاله تهران

سال ۱۳۸۸: تاسیس شرکت توزیع و فروش بانی چاو

برند کاله

کاله در گویش طبری خود به ۲ معناست: نخست، به معنای زمینی که در آن چیزی کشت نشده و مملو از درخت ها و گیاهان خودرو است و در معنای دوم به نوک پستان گاو یا گوسفند اطلاق می شود که این نام خود بازگو کننده اصالت و کلمه ای بس شیرین و آشنا در خطه سر سبز شمال است. نام شرکت کاله در صنعت فرآورده های لبنی نیز مترادف کیفیت ، اصالت و تنوع است.

چشم انداز شرکت کاله

تبدیل شدن به رهبر بازار لبنیات، حضور محصولات ما در تمام لحظات زندگی مردم به وجدآوردن مشتری از طریق بهبود مستمر با توجه به کار تیمی، صداقت، کیفیت، خلاقیت و نوآوری کارکنان شرکت

احترام به مردم و خدمت به مردم، ایجاد نام نیک در ذهن مردم

سناریو شرکت

با تداوم سیاست توسعه و ورود به عرصه رقابت جهانی، استفاده از روشهای مدرن مدیریت بهره وری KAIZEN، تعالی سازمانی EFQM، مدیریت ارتباط با مشتریان CRM، سیستمهای جامع اطلاعاتی، شبکه های پیشرفته توزیع و بسیاری از تکنیکهای روز مدیریت در دستور کار شرکت قرار گرفته است. به نحوی که توانایی آتی شرکت را در ارائه خدمات و محصولات برتر افزایش دهد. شرکت فرآورده های لبنی و گوشتی کاله همواره به چیزی فراتر از خواسته های مشتریان خود می اندیشد.

خط مشی کیفیت شرکت فرآورده های لینی کاله

شرکت فرآورده های لینی کاله، به عنوان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان انواع محصولات لینی که ارائه محصولات متنوع و متناسب با نیازها و سلیقه مختلف مشتریان را سرلوحه کار خود قرار داده است.

اهداف شرکت

شرکت کاله در راستای جلب و حفظ رضایت مشتریان و بهبود مستمر و اثربخش سیستم مدیریت کیفیت اهداف ذیل را مدنظر دارد:

- جلب رضایت کلیه مشتریان
- افزایش توان رقابتی و استمرار آن جهت کسب بیشترین سهم بازار
- ارائه محصول با کیفیت در تمامی گروه های لینی منطبق بر استانداردهای ملی و کارخانه ای
- طراحی و تولید و توزیع محصولات به صورت کاملا بهداشتی و به موقع
- توزیع محصولات تولید شده به تمام نقاط کشور و تسهیل دسترسی کلیه مشتریان
- ایجاد و ارتقاء فرهنگ مصرف محصولات متنوع لینی در سطح جامعه

شرکت کاله به منظور دستیابی به اهداف خود، اقدام به استمرار سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای استاندارد نمود و علاوه بر آن راهکارهای ذیل را نیز دنبال می نماید: ISO 9001؛ ۲۰۰۰ (E)

- گسترش فضاهای تولید و ارائه محصولات جدید بر اساس نیاز جامعه
- بهبود کیفیت با مشارکت کلیه کارکنان و پیگیری نظرات مشتریان
- بهبود و گسترش شبکه های بازاریابی و توزیع محصول
- برقراری ارتباط مستقیم با مصرف کنندگان جهت معرفی انواع فرآورده های لینی
- گسترش بخش تحقیق و توسعه جهت تولید انواع محصولات لینی روز دنیا
- ارتقاء دانش و آگاهی پرسنل و فروشندهگان محصولات لینی

لوح‌ها و افتخارات

- ۱۳۷۵: کسب عنوان فرآورده برتر از طرف انجمن تغذیه ایران (آتا)
- ۱۳۷۷: واحد نمونه دوازدهمین کنگره صنایع غذایی کشور
- ۱۳۷۹: واحد نمونه تولیدی از طرف وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- ۱۳۸۱: شرکت برگزیده فرآورده‌های گوشتی از طرف انجمن متخصصین علوم و صنایع غذایی ایران
- ۲۰۰۳: جایزه سال و بیست و چهارمین نشان بین‌المللی کیفیت و تکنولوژی سوئیس
- ۱۳۸۳: دریافت گواهینامه سیستم مدیریت بهداشت صنایع غذایی
- ۱۳۸۳: دریافت گواهینامه سیستم تضمین کیفیت ISO9001:2000 (ایزو)
- ۱۳۸۵: دریافت گواهینامه رعایت حقوق مصرف‌کنندگان از سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان
- ۱۳۸۵: واحد نمونه صنعتی از طرف وزارت صنایع ایران
- ۱۳۸۶: دریافت گواهینامه رعایت حقوق مصرف‌کنندگان از سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان
- ۱۳۸۷: دریافت تندیس رعایت حقوق مصرف‌کنندگان از سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان
- ۱۳۸۸: دریافت تندیس رعایت حقوق مصرف‌کنندگان از سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان
- ۱۳۸۸: دریافت لوح افتخار واحد نمونه تولید ملی و افتخار ملی از وزارت صنایع ایران
- ۱۳۸۸: انتخاب واحد نمونه تحقیقات و توسعه شرکت به عنوان واحد برگزیده جشنواره شهاب
- ۱۳۸۹: دریافت تندیس رعایت حقوق مصرف‌کنندگان از سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان ایران
- ۱۳۸۹: انتخاب واحد نمونه تحقیقات و توسعه شرکت به عنوان واحد برگزیده جشنواره شهاب
- ۱۳۹۰: انتخاب به عنوان برند بین‌المللی ایرانی در صنایع غذای جهانی آلمان

نوع آوری شرکت

در شرکت لبنی کاله هم‌اکنون سه واحد کسب و کار پنیر، محصولات پاستوریزه و فرادما (UHT) وجود دارد که هر یک از این واحدها با نوآوری خود، با کیفیت ترین و متنوع ترین محصولات را در حجم تولید بالا به بازار عرضه می‌نمایند. تمامی خطوط تولید این کارخانه به نحوی انعطاف پذیر طراحی شده‌اند که مواد اولیه از ورودی‌های مختلف وارد خط تولید شده و محصولات متنوع خارج گردند. به طوری که تنها از طریق یک خط تولید گاه بیش از ۲۰ محصول تولید می‌شود. محصولات لبنی شرکت کاله در حال حاضر بیش از ۱۷۰ عدد می‌باشد که در برنامه‌های توسعه در آینده نزدیک تا دو برابر افزایش خواهد یافت. این تعداد محصول در صنعت لبنی کشور یک رقم بی‌نظیر به حساب می‌آید. همچنین بسیاری از محصولات در صنعت لبنی کشور مانند پنیر آمل، ماست میوه‌ای و سون، کفیر توسط کاله برای اولین بار ارائه شده‌است.

پهنه گستردگی شرکت

وسعت کارخانه لبنی کاله ۱۵ هکتار است که از بزرگترین کارخانه‌ها در صنایع کل ایران محسوب می‌گردد. از طرفی، کاله توانسته‌است با جذب شیر روزانه بیش از ۱۰۰۰ تن به عنوان بزرگترین قطب اصلی جذب شیر در کشور مطرح شود. به علاوه شرکت کاله به عنوان اولین کارخانه لبنی که توزیع سراسری فرآورده‌های لبنی را در دستور کار خود قرار داده‌است. هم‌اکنون با استفاده از پخش مویرگی و با بیش از ۲۴ شعبه محصولات خود را از آذربایجان تا هرمزگان توزیع می‌نماید. روزانه بیش از ۴۰۰۰ نفر در بخش‌های گوناگون شرکت در حال فعالیت هستند تا بیش از ۶۵۰ تن انواع فرآورده‌های لبنی را به دست مصرف کننده نهایی برسانند. محصولات کاله سبب شده‌است که بخش عمده‌ای از تولیدات این شرکت به خارج از ایران بیشتر به اروپا صادر شده و این شرکت در طی سالیان گذشته به صورت مستمر به عنوان صادر کننده نمونه صنایع غذایی انتخاب شده‌است.

شرکت فرآورده های لبنی کاله جز اولین شرکت هایی می باشد که اقدام به پخش محصولات خود به صورت مویرگی (بدون واسطه) به سوپرمارکت های سطح کشور نموده است. هم اکنون بیش از ۲۵ شعبه فروش و

پخش در استان های مختلف کشور زیر نظر سازمان فروش مشغول به فعالیت بوده و نزدیک به ۶۵۰۰۰ سوپرمارکت به طور مستقیم محصولات کاله را از این سازمان تامین می نمایند.

همچنین شرکت کاله در راستای سیاست تنوع سازی خود، بازارهای جدیدی را برای اولین بار به صورت مستقیم مورد هدف قراردادده است. فست فودهای سطح کشور از اولین بازارهای بودند که کاله به آن نفوذ کرده است و توانسته بسیاری از فست فودهای درجه یک را به مشتریان همیشگی خود تبدیل نماید. سازمان فروش کاله به تدریج سایر بازار های دیگر را نیز در اهداف توسعه ای خود قرار خواهد داد.

محصولات شرکت

این شرکت بیش از ۴۰۰ نوع فرآورده های لبنی خود را در حوزه های زیر به بازار عرضه می نماید :

۱. پنیر: شرکت کاله در حال حاضر بیش از ۱۰۰ نوع پنیر را به بازار عرضه می نمایند. انواع پنیر پروسس و طبیعی با طعم های متنوع و در بسته های مختلف، خانواده محصولات پنیر را تشکیل می دهند. پنیر سفید آمل، پنیر خامه ای کاله و پنیر پیتزای کاله سهم قابل توجهی از بازار پنیر را در ایران و کشورهای همسایه کسب نموده اند

۲. ماست : انواع ماست کم چرب، پرچرب، خامه ای، چکیده، موسیرو میوه ای (با طعم هلو، توت فرنگی و...)

۳. انواع شیر: کم چرب، پر چرب، کم لاکتوز، طعم دار (با طعم های کاکائو، موز، خرما، شکلات و ..)

۴. انواع دسر: انواع دسر و پودینگ با طعم های (نسکافه، زعفرانی، توت فرنگی، کرم خامه ای و ...)

۵. انواع خامه

۶. انواع کره

۷. انواع بستنی

۸. انواع فرآورده ای گوشتی



کره، خامه و دسر



ماست



شکلات صبحانه



دوغ



- کوکو سبزی
- چربی: 4 گرم
- پروتئین: 6 گرم
- کربوهیدرات: 18 گرم
- مقدار انرژی: 132 گرم



- کتلت گوشت
- چربی: 12 گرم
- پروتئین: 13 گرم
- کربوهیدرات: 8 گرم
- مقدار انرژی: 190 کیلو کالری



- جوجه کباب بال اسپایسی
- چربی: -
- پروتئین: -
- کربوهیدرات: -
- مقدار انرژی: -



- کباب کوبیده
- چربی: -
- پروتئین: -
- کربوهیدرات: -
- مقدار انرژی: -



- جوجه کباب بال
- چربی: -
- پروتئین: -
- کربوهیدرات: -
- مقدار انرژی: -



- جوجه کباب لاری
- چربی: 11 گرم
- پروتئین: 15 گرم
- کربوهیدرات: 2 گرم
- مقدار انرژی: 170 کیلو کالری



- جوجه کباب
- چربی: -
- پروتئین: -
- کربوهیدرات: -
- مقدار انرژی: -



- جوجه کباب ران
- چربی: -
- پروتئین: -
- کربوهیدرات: -
- مقدار انرژی: -



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت لبنی کاله

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیر گذار داخلی
نقاط قوت (S):			
۰.۳۲	۴	۰.۰۸	۱- کیفیت بالای محصولات
۰.۲	۴	۰.۰۵	۲- متنوع بودن محصولات
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۳- در اختیار داشتن تکنولوژی بالا
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۴- توان مالی (سرمایه کافی)
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	۵- سطح تحصیلات و تجربه افراد سازمان
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	۶- داشتن تحقیقات بازار
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	۷- D&R
۰.۲	۴	۰.۰۵	۸- پیشرو بودن در صنعت
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	۹- حضور کارخانه در یکی از بزرگترین مناطق شیر و نزدیکی به عرضه کنندگان مواد اولیه لبنی
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	۱۰- صادرات به (۱۶ کشور)
نقاط ضعف (W):			
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱- قیمت بالای محصولات
۰.۱۲	۲	۰.۰۶	۲- تنوع بیش از حد محصولات
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۳- ارتباط ضعیف با مشتری
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۴- تبلیغات ضعیف محیطی
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	۵- روابط نا کارآمد بین واحدهای مختلف (تولید، بازاریابی، فروش)
۰.۱	۲	۰.۰۵	۶- جابه جایی نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد در پست ها
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۷- عدم انگیزه کافی در کارکنان
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۸- عدم وجود امنیت شغلی
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	۹- عدم وجود روند مشخصی جهت ارتقای شغلی کارکنان
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱۰- سلسله مراتب طولانی
۲.۵۱		۱	جمع کل

جمع امتیازات وزنی حداقل ۱ و حداکثر می باشد و میانگین آنها ۲/۵ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی من حیث المجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی من حیث المجموع دارای قوت می باشد.

عدد ۲/۵۱ بدست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف شرکت می باشد.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرکت لبنی کاله

عوامل تأثیر گذار خارجی	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
فرصت ها (O):			
۱- گستردگی هرم سنی جامعه	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
۲- ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت از صادرات	۰.۰۷	۲	۰.۱۴
۳- افزایش ضریب نفوذ اینترنت	۰.۰۴	۴	۰.۱۶
۴- وجود بازارهای کشورهای هم جوار	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۵- امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۶- وجود بازارهای وسیع داخلی	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
۷- بالا رفتن مصرف سرانه	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۸- حذف یارانه ها	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۹- فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی	۰.۰۷	۳	۰.۲۱
۱۰- شرکت در نمایشگاه های داخلی و بین المللی	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
تهدید ها (T):			
۱- ورود رقبای قوی و جدید به بازار	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۲- تحریم	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
۳- نرخ تورم	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۴- نرخ ارز	۰.۰۵	۱	۰.۰۵
۵- هدفمند کردن یارانه ها	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
۶- عدم ثبات تعرفه ها	۰.۰۶	۲	۰.۱۲

۰.۰۶	۳	۰.۰۲	۷- ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۸- واردات مواد اولیه از خارج
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	۹- تبلیغات گسترده رقبا
۰.۱۲	۲	۰.۰۶	۱۰- جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا
۲.۳۴		۱	جمع کل

جمع امتیاز وزنی که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می‌باشد و امتیاز متوسط برای سازمانها، ۲/۵ می‌باشد. امتیاز ۴ نشان می‌دهد که سازمان در میان نهادهای مشابه دارای موقعیتی برجسته است. به عبارت دیگر نشان دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها می‌باشد. امتیاز ۱ هم نشان می‌دهد که استراتژی‌های موزون سازمان در استفاده از فرصتها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است.

عدد ۲/۳۴ بدست آمده از ماتریس EFE بیانگر غلبه تهدیدهای محیطی بر فرصت‌های محیط در شرکت لبنی کاله است.

ماتریس SWOT شرکت لبنی کاله

<p>عوامل داخلی (IFE)</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. قیمت بالای محصولات ۲. تنوع بیش از حد محصولات ۳. ارتباط با مشتری نسبتاً ضعیف ۴. تبلیغات محیطی ضعیف (ATL) ۵. جا به جایی زیاد نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد بین پست ها ۶. عدم انگیزه کافی در بین کارکنان ۷. روابط ناکارآمد بین واحدهای مختلف <p style="text-align: center;">(تولید، بازاریابی و فروش)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. عدم وجود امنیت شغلی ۲. عدم وجود رویه ای مشخص برای ارتقای شغلی کارکنان ۳. سلسله مراتب طولانی سازمان 	<ol style="list-style-type: none"> ۱- در اختیار داشتن تکنولوژی بالا ۲- وضعیت مالی مطلوب ۳- تنوع محصولات ۴- کیفیت بالای محصولات ۵- بخش تحقیقات بازاریابی قوی ۶- سطح تحصیلات و تجربه پرسنل ۷- بخش تحقیق و توسعه قوی (D&R) ۸- صادرات به ۱۶ کشور دنیا ۹- پیشرو بودن در صنعت ۱۰- حضور کارخانه دریکی ازبزرگترین و مهمترین مناطق شیر و محصولات لبنی
<p>عوامل خارجی (EFE)</p>	<p>استراتژی های WO:</p>	<p>استراتژی های SO:</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. گستردگی هرم سنی جامعه. ۲. فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی. ۳. افزایش ضریب نفوذ اینترنت. ۴. امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز. ۵. ممنوعیت واردات محصولات لبنی ا خارج کشور و حمایت دولت از صادرات. ۶. شرکت در نمایشگاه های داخلی و بین المللی. 	<ol style="list-style-type: none"> ۱- تمرکز بر افشار با درآمد بالا و معرفی محصولات خاص و لوکس به آنها) استفاده از ابزارهای معرفی کالای لوکس). ۲- استفاده از سیستم مدیریت بازاریابی حرفه ای، تخصصی و سیستماتیک جهت ایجاد روابط کارآمد بین واحدهای مختلف . ۳- بهره جستن از سیستم IT جهت استفاده درون سازمان به منظور کاهش دیوانسالاری 	<ol style="list-style-type: none"> ۱- با توجه به تکنولوژی (ماشین آلات) و تمرکز بر خلاقیت می توان محصولات متناسب با گروه های سنی متفاوت ایجاد کرد. ۲- با استفاده از محصولات متنوع و بخش D&R می توانیم جهت کسب سهم بازار مناسب اقدام کنیم .

<p>۷. حذف یارانه ها.</p> <p>۸. وجود بازارهای داخلی وسیع.</p> <p>۹. وجود بازارهای کشورهای هم جوار.</p> <p>۱۰. نبود سیستم مدیریت بازاریابی حرفه ای در اکثر شرکتهای رقیب و تولید محور بودن آنها بجای بازار محور بودن و فرصت ایجاد یک تحول جدی برای در دست گرفتن ابتکار عمل.</p>	<p>اداری.</p> <p>۴- ایجاد امکانات جهت ادامه تحصیل پرسنل و آموزش های تخصصی ضمن خدمت.</p> <p>۵- استفاده از گستردگی هرم سنی جامعه جهت تولید محصولات متنوع.</p> <p>۶- برگزاری نمایشگاه های موقت و دائمی داخلی و خارجی جهت معرفی محصولات و تبلیغات.</p>	<p>۳- با پیشرو بودن در صنعت و موقعیت استراتژیکی کارخانه جهت در دست گرفتن ابتکار عمل بازار اقدام نمود.</p> <p>۴- با استفاده از سرمایه و توان مالی شرکت و ثبات در کیفیت محصولات در نمایشگاه های داخلی و خارجی شرکت نمود.</p> <p>۵- ایجاد سیستم مدیریتی (بازاریابی، تولید، فروش) حرفه ای، تخصصی و بهره بردن از پرسنل متخصص جهت ایجاد مزیت رقابتی.</p>
<p>۱. ورود رقبای قوی و جدید به بازار</p> <p>۲. تحریم</p> <p>۳. نرخ تورم</p> <p>۴. نوسانات نرخ ارز</p> <p>۵. هدفمند کردن یارانه ها</p> <p>۶. عدم ثبات تعرفه ها</p> <p>۷. ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار</p> <p>۸. واردات مواد اولیه از خارج</p> <p>۹. تبلیغات گسترده رقبا</p> <p>۱۰. جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا</p>	<p>استراتژی های WT:</p> <p>۱- ایجاد شرایط مناسب کاری، رفاهی برای پرسنل کوشا و باتجربه سازمان و برقراری امنیت شغلی</p> <p>۲- تعیین و تصویب درصد مشخصی از درآمدهای بازاریابی و فروش برای بخش تبلیغات و امور پرروموشن</p> <p>۳- بالابردن کیفیت محصولات و ثبات آن و بهره جستن از تکنولوژی های روز بسته بندی برای رقابت با محصولات خارجی</p> <p>۴- ایجاد و تقویت بخش CRM و تخصیص بخشی از درآمدهای شرکت به این بخش</p>	<p>استراتژی های ST:</p> <p>۱- با تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان های موفق در این زمینه</p> <p>۲- با معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسندانه و بهره بردن از تکنولوژی ماشین آلات جهت حفظ و ارتقای جایگاه برند</p> <p>۳- ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلند مدت با عرضه کنندگان مواد اولیه.</p> <p>۴- تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه کنندگان وفادار، مطمئن و با صلاحیت داخلی</p>

ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM)

			استراتژی ST1		استراتژی ST2		استراتژی ST3		استراتژی ST4
فرصت ها	ضریب	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS
گسترده‌گی هرم سنی جامعه	۰.۰۷	۲	۰.۱۴	۳	۰.۲۱	-	-	-	-
ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت از صادرات	۰.۰۷	۲	۰.۱۴	۳	۰.۲۱	۲	۰.۱۴	۳	۰.۲۱
افزایش ضریب نفوذ اینترنت	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۲	۰.۰۸	۲	۰.۰۸
وجود بازارهای کشورهای هم جوار	۰.۰۵	۲	۰.۱	۳	۰.۱۵	۲	۰.۱	۲	۰.۱
امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز	۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۳	۰.۱۲	-	-	-	-
وجود بازارهای وسیع داخلی	۰.۰۳	۴	۰.۱۲	۳	۰.۰۹	۳	۰.۰۹	۴	۰.۱۲
بالا رفتن مصرف سرانه	۰.۰۵	۲	۰.۱	۴	۰.۲	۳	۰.۱۵	۴	۰.۲
حذف یارانه ها	۰.۰۵	۲	۰.۱	۱	۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۲	۰.۱
فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
شرکت در نمایشگاه های داخلی و بین المللی	۰.۰۳	۴	۰.۱۲	۴	۰.۱۲	-	-	۳	۰.۰۹
تهدیدات									
ورود رقبای قوی و جدید به بازار	۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۳	۰.۱۲	۴	۰.۱۶
تحریم	۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۲	۰.۱۴	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۱
نرخ تورم	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	-	-	۳	۰.۱۲	۲	۰.۰۸
نرخ ارز	۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۲	۰.۱	۲	۰.۱	۱	۰.۰۵

هدفمند کردن یارانه ها	۰.۰۳	۲	۰.۰۶	-	-	۲	۰.۰۶	۲	۰.۰۶
عدم ثبات تعرفه ها	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۲	۰.۱۲	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸
ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار	۰.۰۲	۳	۰.۰۶	۴	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۲	۰.۰۴
واردات مواد اولیه از خارج	۰.۰۶	۲	۰.۱۲	-	-	-	-	-	-
تبلیغات گسترده رقبا	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۱	۳	۰.۲۱
جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا	۰.۰۶	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	-	-	-	-
جمع کل	۱		۲.۴۱		۲.۵۱		۱.۸۹		۱.۹۶

قوت ها	ضریب	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS
کیفیت بالای محصولات	۰.۰۸	۲	۰.۱۶	۳	۰.۲۴	۴	۰.۳۲	۴	۰.۳۲
متنوع بودن محصولات	۰.۰۵	۴	۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵
در اختیار داشتن تکنولوژی بالا	۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۴	۰.۲۰	۱	۰.۰۵	-	-
توان مالی (سرمایه کافی)	۰.۰۷	۲	۰.۱۴	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸
سطح تحصیلات و تجربه افراد سازمان	۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۲	۰.۰۸	۱	۰.۰۴
داشتن تحقیقات بازار	۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶
R&D	۰.۰۳	۳	۰.۰۹	۳	۰.۰۹	-	-	۱	۰.۰۳
پیشرو بودن در صنعت	۰.۰۵	۴	۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۲۰
حضور کارخانه در یکی از بزرگترین مناطق شیر و محصولات لبنی	۰.۰۳	۳	۰.۰۹	۱	۰.۰۳	۴	۰.۱۲	۱	۰.۰۳
صادرات به (۱۶ کشور)	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴
ضعف ها									
قیمت بالای محصولات	۰.۰۷	۲	۰.۱۴	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۱

تنوع بیش از حد محصولات	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۲	۰.۱۲	۱	۰.۰۶
ارتباط ضعیف با مشتری	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۳	۰.۱۸	-	-	-	-
تبلیغات ضعیف محیطی	۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۱	۲	۰.۱۴
روابط نا کارآمد بین واحدهای مختلف (تولید، بازاریابی، فروش)	۰.۰۲	-	-	-	-	۴	۰.۰۸	۳	۰.۰۶
جابه جایی نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد در پست ها	۰.۰۵	۲	۰.۱۰	۱	۰.۰۵	۲	۰.۱۰	۳	۰.۱۵
عدم انگیزه کافی در کارکنان	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۱	۰.۰۶
عدم وجود امنیت شغلی	۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۳	۰.۱۲	۴	۰.۱۶	-	-
عدم وجود روند مشخصی جهت ارتقای شغلی کارکنان	۰.۰۳	۲	۰.۰۶	۳	۰.۰۹	۱	۰.۰۳	-	-
سلسله مراتب طولانی	۰.۰۴	-	-	-	-	-	-	-	-
جمع کل	۱		۲.۷۹		۲.۹۶		۲.۸۲		۲.۱۳

نمره جذابیت: ۱ = قابل قبول نیست؛ ۲ = می توان قبول کرد؛ ۳ = احتمالاً قابل قبول باشد؛ ۴ = بسیار قابل قبول

اولویت استراتژی ها

اولویت استراتژی ها	اولویت انتخاب استراتژی ها با روش QSPM:	ردیف
	استراتژی های کلی	
اولویت ۲	۱- با تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان های موفق در این زمینه	۱
اولویت ۱	۲- با معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسندانه و بهره بردن از تکنولوژی ماشین آلات جهت حفظ و ارتقای جایگاه برند	۲
اولویت ۳	۳- ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلند مدت با عرضه کنندگان مواد اولیه	۳
اولویت ۴	۴- تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه کنندگان وفادار، مطمئن و با صلاحیت داخلی	۴

نتیجه گیری و پیشنهادات

جایگاه رقابتی حاصل شده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای این شرکت در صنعت نشان می دهد که این شرکت باید با تقویت بیشتر نقاط قوت بتواند از تهدیدهای محیطی جلوگیری نماید. با توجه به این جایگاه استراتژی های ترکیبی بدست آمده از خانه ST ماتریس SWOT را اولویت بندی نمودیم، زیرا همانطور که گفته شد ارزیابی عوامل داخلی و خارجی منطبق بر ماتریس SWOT است.

پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد این شرکت در قالب استراتژی های تدوین شده به صورت زیر ارائه می گردد:

در قالب استراتژی ها اول باید به فعالیت های زیر پرداخته شود:

- ۱- لزوم تدوین یک برنامه بلند مدت و برنامه سالانه برای شرکت، به خصوص بخش بازاریابی.
- ۲- لزوم استفاده از مشاور جهت مدیران بازاریابی و استفاده از روان شناسان صنعتی.
- ۳- تعریف اقدامات اصلاحی روی شاخص ها (انواع طرح های بازاریابی در شرایط خروج شاخص ها از وضعیت استاندارد).
- ۴- در بخش بازاریابی توجه به بسته بندی، جایگاه سازی در ذهنیت مصرف کننده، و تدوین استراتژی های مناسب بازاریابی.
- ۵- طراحی سیستم کنترلی برای واحد بازاریابی.
- ۶- استفاده توأم از استراتژی کشش و رانش.
- ۷- ایجاد پایگاه اطلاعاتی MIS، و مستندسازی
- ۸- اهمیت دادن به مقوله مدیریت دانش
- ۹- تقویت (Marketing Intelligence)، بررسی تخصصی حرکات رقبا بوسیله ایجاد یک واحد اختصاصی بدین منظور
- ۱۰- فعال نمودن و علمی نمودن تبلیغات محیطی به خصوص تبلیغات بیلبردی

فعالیت هایی که در قالب استراتژی های دوم باید به آن توجه کرد:

- ۱- در بخش استراتژی محصول: یکنواختی در کیفیت، بسته بندی (در جهت همگرایی با بازار)، متناسب شدن با ذائقه مشتری
- ۲- پیش قدمی در ارائه محصولاتی که بوسیله تولید کنندگان خارجی ممکن است عرضه شوند
- ۳- نوآوری در محصولات جدید و ایجاد نیازهای جدید برای مشتری
- ۴- سرمایه گذاری روی کشف و پرورش محصولاتی که در آینده جایگاه عمده در مصرف مردم دارند
- ۵- تنوع بالای محصولات لبنی کاله و توجه به تولید محصولاتی برای انواع ذائقه ها و سلیقه ها
- ۶- تولید محصولات سلامت
- ۷- بهبود ثبات کیفیت برای افزایش رقابت پذیری با محصولات خارجی (رقبای خارجی در بازار)
- ۸- رهبری بازار: با توجه به رشد بازار لبنیات صنعتی در داخل کشور و همچنین در کشورهای همسایه، کاله باید به عنوان لیدر به این بازار حمله کند.
- ۹- تخصصی کردن مدیریت محصول: استفاده از تخصص در تعریف فرایندهای جامع و کامل
- ۱۰- افزایش نفوذ در بازار از طریق تقویت شبکه توزیع: نفوذ در بازار با استفاده از شبکه توزیع قدرتمند و توان مالی بالا.
- ۱۱- توسعه بازار: از آنجایی که کاله در نوآوری و ارائه محصولات جدید پیشرو می باشد، توانایی ایجاد بازارهای جدید (سلائق جدید) را داراست
- ۱۲- تولید محصول استاندارد و بهداشتی: استاندارد بودن محصولات و تطابق آنها با استانداردهای بهداشتی، قدرت رقابتی کاله را در مقایسه با رقبای سنتی و محلی افزایش می دهد.
- ۱۳- استفاده از استراتژی های تنوع گرایی افقی، و همگون

فعالیت هایی که در قالب استراتژی های دوم و سوم باید به آن توجه کرد:

- ۱- ایجاد ارتباطات قوی، صمیمانه، و سیستماتیک با عرضه کنندگان مواد اولیه
- ۲- جستجو در بازار عرضه کنندگان به صورت دوره ای جهت شناسایی عرضه کنندگان جدید با کیفیت بهتر
- ۳- شناسایی دقیق، علمی و ارزیابی عرضه کنندگان مواد اولیه و قراردادهای بلند مدت با آنها
- ۴- در صورت توانایی (مالی) شرکت، کاله می تواند وارد زنجیره تولید شده و قسمت اعظمی از مراحل تولید را از جمله تولید مواد اولیه را خود به عهده گرفته تا از تهدیدهای ناشی از قدرت چانه زنی عرضه کنندگان جلوگیری نماید
- ۵- ایجاد سیستم کنترلی در شرکت های عرضه کنندگان مواد اولیه جهت بررسی مستمر کیفیت محصولات ارائه شده
- ۶- شناسایی عرضه کنندگان مواد اولیه قدیمی و قدرتمند