

## تدوین راهبردهای اصلی شرکت هلدینگ صدرتامین بر مبنای جهت‌گیری‌های راهبردی

### مبنتی بر رویکرد SWOT و QSPM

حسین کسای پور<sup>۱</sup>      اکبر بهمنی<sup>۲\*</sup>

#### چکیده

یکی از دغدغه‌های مدیران و مسئولان سازمانی مانند شرکت‌های سرمایه‌گذاری و هلدینگ‌ها، نحوه مدیریت و برنامه‌ریزی به جهت توسعه و مدیریت شرکت‌های زیرمجموعه در راستای دستیابی به اهداف کلان و بلندمدت مانند کسب جایگاه برتر اداری و نام تجاری، اجرای مسئولیت‌های اجتماعی و سودآوری در سطح جامعه می‌باشد. هدف اصلی پژوهش کنونی تدوین استراتژی هلدینگ صدرتامین بر اساس تحلیل SWOT است. پژوهش حاضر، از نظر هدف به صورت کاربردی و از نظر روش به صورت توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری آن متشکل از ۲۰ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران خبره در هلدینگ صدرتامین و شرکت‌های تابعه می‌باشد. برای رسیدن به نتایج مد نظر پژوهش، ابتدا بررسی و مطالعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی در حوزه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند مدیریت استراتژیک و روش‌های تدوین استراتژی‌ها صورت پذیرفت که با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و مشاهده و با توجه به روش‌های تحلیل آماری به کار گرفته شدند. ضمناً نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای جهت‌گیری‌های راهبردی مبتنی بر رویکردهای SWOT و QSPM نشان داد باید راهکارهای مؤثری در جهت تقویت و تعدیل استراتژی‌ها توسط مدیران ارشد شرکت به کار گرفته شوند. در انتها راهبردهای اصلی به دست آمده پژوهش حاضر عبارت‌اند از توسعه سرمایه‌گذاری و تکمیل زنجیره ارزش در حوزه کسب و کارهای نوین معدن و صنایع معدنی، توسعه همکاری و مشارکت با شرکت‌های معتبر و صاحبان سرمایه و دانش فنی، بهینه‌سازی سبد سرمایه‌گذاری با تاکید بر توان خلق ارزش، حضور موثر در نهادهای تصمیم‌گیر مرتبط با صنعت و مدیریت اثربخش هزینه با تاکید بر حذف فعالیت‌های غیر ارزش‌افزوده.

واژگان کلیدی: تحلیل PESTEL، تدوین استراتژی، مدل SWOT، هلدینگ صدرتامین

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی\_ بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس، گروه مدیریت، ایران.  
[hossein1362hkp@gmail.com](mailto:hossein1362hkp@gmail.com)

<sup>۲</sup>. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور مرکز آمل، گروه مدیریت، آمل، ایران. (نویسنده مسئول)  
[Ab4073@gmail.com](mailto:Ab4073@gmail.com)

## مقدمه

یکی از دغدغه‌های مدیران و مسئولان سازمانی مانند شرکت‌های سرمایه‌گذاری و هلدینگ‌ها، نحوه مدیریت و برنامه‌ریزی به جهت توسعه و مدیریت شرکت‌های زیرمجموعه در راستای دستیابی به اهداف کلان و بلندمدت مانند کسب جایگاه برتر اداری و نام تجاری<sup>۱</sup>، اجرای مسئولیت‌های اجتماعی و سودآوری در سطح جامعه می‌باشد که این اهداف با برنامه‌ریزی دقیق و موثر بر مبنای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک امکان پذیر می‌باشد؛ در همین راستا نقش برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان برنامه راهبردی حائز اهمیت و ضروری می‌باشد. تمامی این موارد نشان‌دهنده جدایی‌ناپذیری علم مدیریت از برنامه‌ریزی است؛ به طوری که اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در رسیدن به چشم‌انداز و سند برنامه توسعه کشور را به اثبات می‌رساند. پژوهش‌ها نشان دادند که عملکرد سازمان‌های متعهد به مدیریت استراتژیک، بیشتر و بالاتر از سایر سازمان‌ها است. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن، آثار مثبتی بر عملکرد آن سازمان دارد. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی که در حال حاضر شتاب بیشتری به خود گرفته‌اند، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود [۱۴]؛ بدین منظور بررسی و تحلیل مدیریت استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری صدرتامین به این سازمان کمک می‌کند از روش‌های منظم‌تر و منطقی‌تری راه‌ها و گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید.

فرآیند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده ۳ مرحله اساسی تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است. مقصود از تدوین استراتژی عبارت است از تعیین مأموریت شرکت، شناسایی عوامل تهدیدکننده سازمان و فرصت‌های به وجود آمده از محیط خارجی، شناسایی نقاط ضعف و قدرت داخلی سازمان، تعیین اهداف بلندمدت و انتخاب استراتژی‌های خاص برای ادامه فعالیت [۱۳].

هلدینگ صدرتامین (سهامی عام) مأموریت خود را بر مبنای ارزش آفرینی برای کلیه ذی‌نفعان و ارتقاء ارزش بلندمدت دارایی سهامداران با هدف اداره شرکت‌ها در حوزه تخصصی صنایع معدنی فلزی و غیرفلزی از طریق ایجاد، مالک شدن و اداره شرکت‌های دارای پتانسیل قوی در خلق ارزش در حوزه‌های پی‌جویی، شناسایی، اکتشاف، استخراج و فرآوری کانی‌های فلزی و غیرفلزی و صنایع وابسته و بهره‌گیری از کلیه امکانات و توانمندی‌های هلدینگ و به‌منظور سرآمد کردن شرکت‌ها در صنعت مرتبط قرار داده است. با عنایت به سیاست تشویق دولت ایران برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در امور زیربنایی، این هلدینگ برنامه‌های راهبردی کلان و پروژه‌های متفاوتی را در دست اجرا داشته که برای موفقیت در این فعالیت‌ها نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک بر پایه تجزیه و تحلیل نظام‌مند و اصولی است؛ از این رو تدوین استراتژی براساس تحلیل SWOT گام مؤثری در این زمینه است. با توجه به وسعت سازمان هلدینگ صدرتامین، در این پژوهش برای شناخت بیرونی مدل SWOT از روش تحلیل PESTEL بهره گرفته شد. برنامه‌ریزی، مدیریت و تدوین استراتژی می‌تواند مبنای بسیار خوبی برای عملکرد آینده این هلدینگ باشد؛ لذا تدوین استراتژی براساس تحلیل SWOT در پژوهش حاضر ضروری و حائز اهمیت می‌باشد.

<sup>1</sup>.Branding

طبق نظریات هوروات<sup>۱</sup>، «تفکر استراتژیک» می‌تواند مانند یک مهارت اکتسابی و بر پایه ساختار برنامه‌ریزی استراتژیک، مرتب و به‌روزرسانی شده تا جهت ارتقاء مدیریت یک سازمان به‌کاربرده شود. کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار تفکر استراتژیک الزامی بوده و هرگز بدون تفکر استراتژیک امکان‌پذیر نخواهد بود. از طرفی اگر برنامه‌ریزی و اجرای آن در یک سازمان فاقد تفکر استراتژیک باشد، می‌توان تصور کرد که نحوه عملکرد طوری خواهد بود که یک محیط سنتی با ابزارها و ایده‌های قدیمی، کهنه و فرسوده را ایجاد خواهد نمود [۱۵]. برنامه‌های استراتژیک به نیازهای بلندمدت پرداخته و جهات عملیاتی جامعه را برای کل سازمان یا واحدهای فرعی عمده، تعیین می‌کنند. این برنامه‌ها به مدیران در جهت دستیابی به نتایج بلندمدت ممکن، کمک می‌کنند که وجه‌تشابه آن نیز با تفکر استراتژیک در همین امر می‌باشد [۱].

انتقاد اصلی که بر دیدگاه سنتی تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک وارد می‌شود، این است که همواره بر تصویرسازی و اندازه‌گیری اهدافی در سازمان تاکید می‌نمایند که فاقد هر گونه تفکر استراتژیک بوده و این دلیلی است که همواره برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی توسط متخصصان و محافل دانشگاهی به انتقاد گرفته شده است. به‌طور مشابه کسانی که بیان می‌کنند برنامه‌ریزی استراتژیک فقط در خدمت عوامل ثابت بوده و تنها به‌طور حاشیه‌ای اهداف را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد، سخت در اشتباه‌اند؛ در واقع این گونه افراد می‌خواهند از به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار تفکر استراتژیک خودداری نمایند. در صورتی که یکی از جنبه‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک این است که یک بخش بدون تغییر و جداناپذیر از تفکر استراتژیک است. تفکر هر کس در هر سازمانی در دنیای واقعی و پویای امروز همواره به طرف جست‌وجوی کارهایی جهت توسعهٔ خلاقیت و نوآوری می‌رود. در همین راستا تفکر استراتژیک همواره مبداء کسب نوآوری بوده و پس از آن در جهت کسب اهداف با برنامه‌ریزی استراتژیک ترکیب می‌گردد. یک نمونه از این نوع فرآیند برنامه‌ریزی که در بردارندهٔ تفکر استراتژیک نیز است، در یک یا چند گروه از سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مانند کارت امتیازی متوازن مشاهده می‌شود [۱].

«شرکت سرمایه‌گذاری صدرتأمین (سهامی عام)» در سال ۱۳۷۸ با سرمایهٔ ثبتی یک میلیارد ریال، تحت پوشش شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) به‌عنوان یکی از هلدینگ‌های تخصصی در حوزهٔ صنایع کاشی و سرامیک در قالب سهامی خاص تاسیس شد. در سال ۱۳۸۷ و با توجه به سند چشم‌انداز شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا)، جهت‌گیری جدیدی برای هلدینگ صدرتأمین تعیین و ورود به حوزهٔ صنعت کانی‌های فلزی و غیرفلزی در دستور کار این هلدینگ قرار گرفت. این شرکت به‌عنوان بازوی تخصصی شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) به‌منظور راهبری کلیهٔ امور سرمایه‌گذاری و بهره‌گیری موثر و بهینه از منابع و امکانات موجود و ارتقاء نقش شرکت در فرآیندهای شرکت مادر، با اتخاذ سیاست ایجاد زمینه‌های مناسب و جذاب فرآیندهای سرمایه‌گذاری، در راستای سیاست‌های سازمان تأمین اجتماعی و بر پایهٔ قوانین و دستورالعمل‌های تجارت و اصول حاکمیت شرکتی، فعالیت خود را حوزه‌های کاری و تخصصی خود را به‌وسیلهٔ روش‌ها و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های جدید و مالکیت در شرکت‌های دارای پتانسیل و توانمند آغاز نمود. این هلدینگ اقدام به ایجاد ثروت و خلق ارزش از طریق مطالعه، شناسایی، اکتشاف، استخراج و فرآوری کانی‌های فلزی و غیر فلزی و صنایع وابسته مبتنی بر رویکرد تکمیل زنجیرهٔ ارزش محصولات، توسعه و تکمیل زنجیرهٔ تأمین مواد اولیه و نمود. همچنین فراهم‌نمودن قابلیت فنی و

1. Horvat

اجرایی در حوزه‌های تخصصی مانند مس، طلا، فولاد، زغال سنگ و عناصر کمیاب با ارزش افزوده بالا صورت گرفت که با متنوع‌سازی تامین منابع مالی، اجرای پروژه‌های جدید و مشارکت داخلی و بین‌المللی در اجرای طرح‌های توسعه را از طریق هوشمندسازی کسب‌وکار و تصمیم‌گیری موثر و کارآمد با رویکرد ایجاد دانش، نوآوری، افزایش بهره‌وری، کارایی و زمینه‌سازی شرایط توسعه پایدار مدنظر قرار داد.

شرکت سرمایه‌گذاری صدرتامین به‌عنوان نماد نوآور و ارزش‌آفرین در معدن و صنایع معدنی با توجه به اهداف عالی شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا)، بررسی کارشناسانه و دقیق خود نسبت به مشکلات و راه‌کارهای بهبود امورات جاری محوله و شناسایی راه‌کارهای ارتقاء و اعتلاء سرمایه‌گذاری و کارآفرینی در شرکت‌های تابعه، از سال ۱۴۰۰ اقدام به تهیه سند چشم‌انداز ۵ ساله خود نمود. هلدینگ صدرتامین با توجه به توان بالقوه و براساس سند چشم‌انداز خویش می‌بایستی طی ۵ سال آینده از نظر اقتصادی به اهداف ذیل دست یابد:

- پیشرو در صنایع معدنی، فلزی و غیرفلزی با دسترسی حداقل ۱۵ درصد بازار
- رده اول (تولید فولاد خام (شمش)) و دوم (تولید مقاطع) در حوزه فولاد
- رده اول (استخراج معدن\_کانسنگ مس\_فرآوری (کنستانتره‌سازی) و دوم (ذوب\_مات مس و پالایش\_کاتد) در حوزه مس
- رده اول (استخراج معدن و کنستانتره‌سازی) در حوزه طلا
- رده‌های اول و دوم (استخراج معدن و فرآوری) ذغال‌سنگ، باریت، سرب و روی، اکسیدمنیزیم، کائولن، سولفات سدیم، سولفات پتاسیم، عناصر کمیاب با رویکرد تکمیل زنجیره ارزش و زنجیره تامین در طی ۵ سال آتی (۱۴۰۱ الی ۱۴۰۵)
- مدیریت پرتفوی سهام در راستای حفظ ارزش ذاتی سهام شرکت‌های سرمایه‌پذیر
- ارتقاء قدرت نقدشوندگی سهام شرکت‌های فرعی
- کسب حداکثر سود و افزایش ارزش بازار بنگاه‌های فرعی و وابسته در حوزه کسب‌وکار
- تکمیل زنجیره ارزش و زنجیره تامین در فعالیت‌های هلدینگ و شرکت‌های تابعه
- سرمایه‌گذاری در معادن و صنایع معدنی، فلزی و غیرفلزی با چرخه بلندمدت
- بهینه‌سازی مولفه‌های قیمت تمام‌شده با رویکرد افزایش رقابت‌پذیری
- بهره‌برداری از شرکت دانش‌بنیان شتاب‌دهنده صدرفردا با هدف استقرار تعداد ۱۰ واحد کسب‌وکار و به بهره‌برداری رساندن حداقل ۲ واحد کسب‌وکار دانش‌بنیان
- بومی‌سازی حداقل تعداد ۱۰ ماده اولیه و قطعه و رفع حداقل تعداد ۱۰ عارضه فناوری در شرکت‌های تابعه توسط شرکت شتاب‌دهنده صدرفردا

- فروش سهام شرکت های غیر مرتبط با راهبردهای هلدینگ
- دستیابی به سطح مناسب از تنوع و پراکندگی فعالیت های اقتصادی
- رسوخ فن آوری های پیشرفته در حوزه های عملکردی کسب و کار هلدینگ
- افزایش سطح پایداری و تحمل پذیری شرکت های سرمایه پذیر
- توسعه شتاب دهنده های مرتبط با کسب و کار هلدینگ با رویکرد اقتصاد دانش بنیان
- توسعه بازارهای بین المللی برای عرضه محصولات و خدمات شرکت های تابعه
- تنوع پذیری منابع با رویکرد توسعه ابزارهای نوین تأمین مالی داخلی و خارجی

تاکنون مطالعات زیادی درباره برنامه ریزی استراتژیک و شناسایی مسائل و مشکلات موجود سازمان ها به صورت عام و سازمان های سرمایه گذاری و کارآفرینی به صورت خاص صورت گرفته و اعتقاد بر این است که به علت نیاز جامعه به وجود آن، این رویه مطالعاتی، روند کاری خود را کماکان به صورتی فزاینده در آینده ادامه خواهد داد. با این وجود در ذیل، چکیده مطالعات و تحقیقاتی که قبلاً در این خصوص تهیه شده اند در قالب جدولی به عنوان جمع بندی مطالعات و تحقیقات مشابه ارائه می گردند.

جدول ۱: جمع بندی مطالعات و پژوهش های مشابه

ردیف	سال	نام پژوهشگر/پژوهشگران	نتیجه پژوهش
۱	۱۳۹۹	سیدعلیرضا ابراهیمی محمد رستم پور آلاشتی	به تدوین استراتژی شرکت دخانیات ایران بر اساس تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT پرداختند.
۲	۱۳۹۳	داود مرآتی	با نگاه سیستمی به ماتریس SWOT در سازمان، به موضوع برنامه ریزی استراتژیک پرداخته است. وی در ابتدا فرصت ها و تهدیدهای محیط خارجی را در رابطه با سازمان شناسایی، سپس نقاط قوت و ضعف محیط داخلی را برای تحول برنامه ریزی استراتژیک سازمان مشخص نمود.
۳	۱۳۹۸	رضا پیرایش و فاطمه حاتمی	در پژوهشی با عنوان تاثیر ساختاری بخشی شرکت ها، وضعیت سازمان ها و بنگاه های اقتصادی کشور را به منظور تعیین استراتژی توسعه شرکت های هلدینگ با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بررسی نمود.
۴	۱۳۹۵	حسن زیدی، حمیدرضا تابش مفرد و الهام مفتاح زاده	با تدوین استراتژی زنجیره تأمین در بخش تولید شرکت ایران خودرو با استفاده از رویکرد تلفیق تکنیک AHP فازی و SWOT در قالب یک تحقیق کاربردی و عملی، اقدام به بررسی نقاط ضعف و قدرت و شناسایی فرصت ها و تهدیدات شرکت نمودند.
۵	۱۳۹۹	افسانه راهزانی و ایرج نوری	به طراحی و تدوین استراتژی های کسب و کار در شرکت ماشین سازی اراک به کمک ماتریس SWOT و با تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و داخلی سازمان، اهداف شرکت استخراج شدند.

ردیف	سال	نام پژوهشگر/پژوهشگران	نتیجه پژوهش
۶	۱۳۹۸	مرتضی مکننت جو	به ارائه یک مدل کاربردی برای تدوین و رتبه‌بندی استراتژی کسب‌وکار در سازمان پرداخته و در این پروژه استراتژی‌ها و ریسک‌های کسب‌وکار سازمان به‌روزرسانی گردیدند.
۷	۱۳۹۵	رضا رهبرهادی بیگلو و همکاران	در قالب تدوین استراتژی براساس مدل SWOT پیاده‌سازی شهر الکترونیکی در ایران را مورد مطالعه قرار داد.
۸	۱۳۹۷	شقایق شهامت	طی پژوهشی که در دانشگاه فارابی تهران اجرا شد، پژوهشی با موضوع نگرشی بر روش تحلیلی SWOT مورد بررسی قرار گرفت.
۹	۱۳۹۷	علی شوبی	با هدف بررسی چگونگی تشکیل سبد سرمایه‌گذاری بورس (پورتنفو)، پژوهشی با عنوان مدل انتخاب پورتنفوی سرمایه‌گذاری در بورس با استفاده از شاخص جذابیت صنایع و روش SWOT و تصمیم‌گیری با روش SAW انجام داد.
۱۰	۱۳۹۹	مصطفی طهماسبی و رضا خالوئی	تدوین و الویت بندی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس SWOT و فرآیند تحلیل شبکه (ANP)، شرکت توسعه صنعتی و ساختمانی آزاد را تدوین نمودند.
۱۱	۱۳۹۷	مهدی میرمحمودی و سودابه سعیدی	کاربرد تجزیه و تحلیل SWOT در افزایش توانمندی شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) را بیان کردند.
۱۲	۱۳۹۹	ابتهسام آلبوالدی	در مقاله‌ای تحت عنوان بررسی و ارزیابی بسترهای توسعه گردشگری خلاق در شهر اهواز با استفاده از مدل SWOT بیان شد که امروزه گردشگری شهری به‌صورت فعالیتی مهم درآمده که سبب تغییرات فضایی گسترده در شهرهای بزرگ شده است.
۱۳	۱۳۹۹	علیرضا رخشانی و محسن دادرس	به رویکرد تدوین استراتژی در مواجهه با چالش‌های فنی و اجرایی شرایط عمومی پیمان با بهره‌گیری از مدل SWOT پرداختند.
۱۴	۱۳۹۹	زهرا مرادی	برنامه راهبردی شهر براساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی: شهر آباد) با استفاده از ماتریس SWOT، عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر مقایسه و استراتژی‌های ST, WO, SO و WT تدوین گردیدند.
۱۵	۱۳۹۸	حمیدرضا فیلی	به ارائه راهکارهایی برای توسعه تولید و عرضه میوه آلبالو در استان البرز با استفاده از رویکردهای SWOT و QSPM برای ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) پرداخت.
۱۶	۲۰۲۰	Junesoo Lee, Seung_Joo Lee, Kwon Jung	طی پژوهشی به بررسی اثرات مدل SWOT بر مدیریت موفق یا مدیریت ناموفق در سازمان‌ها پرداختند.
۱۷	۱۹۹۷	Fran & Afonso	از سال ۱۹۹۱، اسپانسرهای دانشگاه‌های آفریقایی به مدیران و رهبران این دانشگاه‌ها توصیه کردند که برای خود، برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین کنند.

ردیف	سال	نام پژوهشگر/پژوهشگران	نتیجه پژوهش
۱۸	۲۰۱۲	Nicolas, Van, Kate & Zakava	برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدات، و نقاط قوت و ضعف (SWOT) را مورد بحث و بررسی قرار داده و تأکید کردند که ابزار (SWOT) روشی برای طراحی استراتژی های مورد نیاز سازمان ها به صورت اعم و با توجه به این تحقیق به صورت اخص برای دانشگاه ها است.
۱۹	۱۹۹۸	Nohr et al	طی یک دوره ۳ ساله، برنامه های آموزشی استراتژیک را طراحی و اجرای آن در قالب فعالیت های مربوط را پیگیری نمودند؛ به طوری که در برنامه ریزی آموزش های دانشگاه، به عنوان نقاط قوت به آن پرداخته شده و مشخص نمودند که چه مهارت ها و تخصص هایی جهت بهتر انجام دادن وظایف محوله مورد نیاز هستند.
۲۰	۲۰۰۰	Mara	طی پژوهشی تدوین برنامه ریزی استراتژیک، تکنیک گروهی دلفی و سازماندهی موقعیت را به هم مرتبط نمود.
۲۱	۲۰۱۱	Plato et al	در مقاله ظرفیت جذب و عملکرد شرکت در شرکت های کوچک و متوسط: تاثیر مدیریت استراتژیک، به بررسی این عوامل در فرآیند اتحاد استراتژیک پرداختند.
۲۲	۲۰۰۲	Adkins et al	طی پژوهشی، استفاده از یک سیستم پشتیبانی گروهی به عنوان یک ابزار ارتباطی به منظور تسهیل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار دادند.
۲۳	۲۰۰۴	Shorb & Driscoll	برنامه ریزی استراتژیک اثربخش می تواند باعث شود تا کتابخانه های دانشگاه ها بر اهداف و مقاصد از قبل تعیین شده خود تمرکز و به تغییر و تحولات و چالش های محیطی پاسخ درست و به موقع دهند.
۲۴	۲۰۰۴	Haricombe & Boettcher	همانند بسیاری از دانشگاه ها، دانشگاه ایالتی بولینگ گرین <sup>۱</sup> با چالش هایی مانند کاهش سرمایه، رقابت و توسعه تکنولوژی های جدید روبه رو شد. به گونه ای که این تغییرات، اثرات منفی بر مشتریان کتابخانه های دانشگاه گذاشته بود؛ لذا از راه های متفاوت از جمله مصاحبه با گروه های خاصی، به آن توجه زیادی شد.
۲۵	۲۰۰۵	Rigan & Ghobadian	بر حسب نتایج به دست آمده، شرکت هایی با تکنولوژی بالا بر رهبری تحول گرا و سبک های رهبری منابع انسانی تأکید دارند که این سبک های رهبری به طور مثبتی با برنامه ریزی استراتژیک و اکثر شاخص های عملکردی مورد استفاده برای این کار ارتباط دارند.

<sup>1</sup>. Bowling Green State University

این پژوهش که با هدف تدوین استراتژی شرکت‌های سرمایه‌گذاری در ایران صورت گرفت، درصدد پاسخ‌گویی به پرسش‌های ذیل است:

- چشم‌انداز شرکت هلدینگ صدرتامین با توجه به برنامه توسعه هلدینگ در افق ۵ ساله آتی آن چیست؟
- فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، نقاط قوت و ضعف در بخش‌های متفاوت هلدینگ صدرتامین و شرکت‌های تابعه کدام‌اند؟
- راهبردهای اصلی شرکت هلدینگ صدرتامین و شرکت‌های تابعه بر مبنای چشم‌انداز ترسیم‌شده کدام‌اند؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر، از نظر هدف به صورت کاربردی و از نظر روش به صورت توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری آن متشکل از ۲۰ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران خبره در هلدینگ صدرتامین و شرکت‌های تابعه می‌باشد. در این پژوهش به دلیل محدود بودن جامعه آماری، از نظرات ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان خبره در هلدینگ و تعدادی از خبرگان دانشگاهی مرتبط با حوزه سرمایه‌گذاری در اعتبارسنجی روش‌ها و نظرسنجی‌ها استفاده شد. ضمناً پس از تبیین مسئله پژوهش، به منظور دستیابی به بهترین استراتژی‌های ممکن از طریق تجزیه و تحلیل مدل سوات<sup>۱</sup> در تدوین استراتژی‌های شرکت، مهم‌ترین پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در این خصوص بررسی شدند. به منظور بررسی ادبیات موضوع و پژوهش‌های پیشین، عمدتاً از کتب، مقالات و منابع لاتین و فارسی حاصل از جست‌وجو در اینترنت، کتابخانه‌ها، منابع اطلاعاتی هلدینگ، مقالات و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی از طریق مراجع و منابع معتبر استفاده شد. جمع‌آوری اطلاعات لازم جهت تدوین استراتژی در پژوهش به کمک انجام مصاحبه و تشکیل پرسشنامه صورت گرفت. پرسشنامه‌ها شامل سوالاتی مانند طراحی چشم‌انداز نهایی، ماموریت سازمان و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید هلدینگ صدرتامین در چندین مرحله تهیه و در اختیار گروه‌های تصمیم‌گیر (مدیران و کارشناسان ارشد خبره هلدینگ) قرار گرفتند. سپس از طریق توزیع بین گروه، امتیازدهی لازم انجام شد. با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و براساس امتیازهای به دست آمده، ماتریس عوامل داخلی (IFE) (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (EFE) (فرصت و تهدید) شرکت مشخص شد. در نهایت ماتریس IE (عوامل داخلی و خارجی) ترسیم گردیده و استراتژی‌های هر قسمت از ماتریس (SO، ST، WO، WT) تدوین شدند. در انتها با استفاده از ماتریس‌های موقعیت و اقدام استراتژیک و ماتریس استراتژی اصلی (GSM)، موقعیت و وضعیت سازمان از نظر استراتژی مشخص گردید. بر همین اساس با استفاده از تحلیل جدول ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM)، مناسب‌ترین راهبردهای اصلی هلدینگ تدوین تا استراتژی‌های متناسب با آن طراحی و راهبردهای اصلی مبتنی بر جهت‌گیری‌های راهبردی هلدینگ مشخص و نهایی شدند.

<sup>۱</sup>. SWOT



### یافته‌ها

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، فراوانی و درصد است که به صورت نمودارهای ستونی نمایش داده می‌شوند؛ بدین صورت که ابتدا به بررسی مشخصه‌های جمعیت‌شناختی پرداخته و سپس به سؤال اصلی پژوهش پاسخ داده شد. سرانجام داده‌های جمع‌آوری شده پس از تجزیه و تحلیل به صورت اطلاعات ارزشمند جهت بهره‌برداری ارائه شدند. سپس به بیان توصیفی مشخصات نمونه آماری با توجه به متغیرهای عنوان شغلی، جنسیت، تاهل، سن و تحصیلات پرداخته شد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، از مجموع امتیازات داد شده، میانگین موزون گرفته شد که حاصل آن در جداول شماره (۲) و (۳) که به منظور شناسایی و بررسی عوامل داخلی و خارجی شرکت هلدینگ صدرتامین تنظیم شدند، درج گردیدند. در ستون‌های بعدی ماهیت عوامل یا به عبارت دیگر مقصود از طرح سؤال ذکر شده است. براساس نمرات بدست آمده، در طی جلسات متداول و با در نظر گرفتن شرایط حال شرکت، عوامل مورد نظر استخراج گردیدند.

یافته‌های پژوهش حاضر در راستای دستیابی به راهبردهای اجرایی و کلان این هلدینگ به شرح ذیل تهیه و تدوین گردیدند:

جدول ۲: نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید هلدینگ صدرتامین

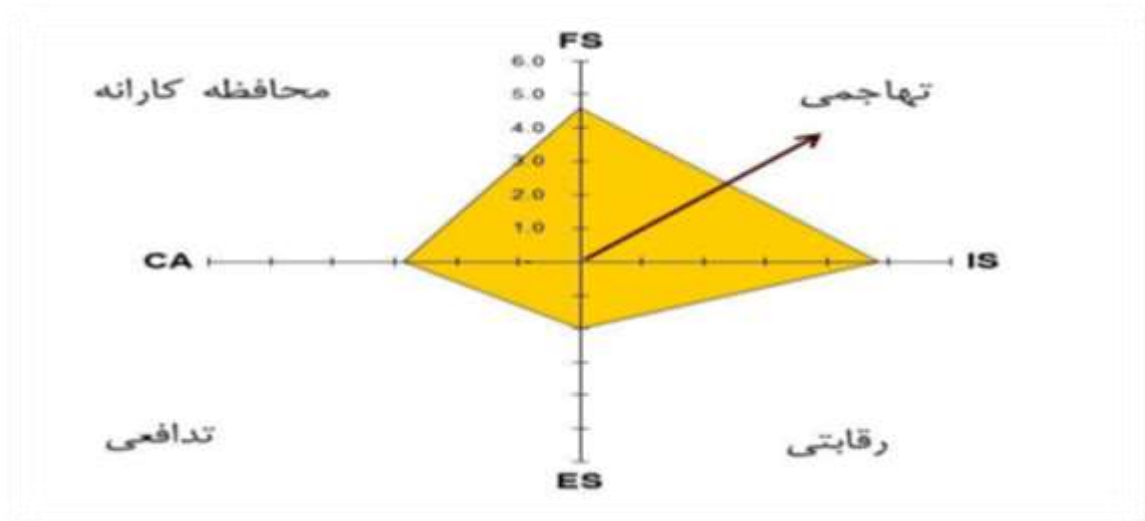
نقاط قوت	نقاط ضعف
<p>عامل پژوهش و توسعه (R&amp;D)</p> <p>وجود بسترهای لازم برای توسعه برنامه‌های راهبردی</p> <p>عامل بازاریابی</p> <p>اعتبار برند شستا در جهت پیشبرد اهداف</p> <p>عامل مالی و حسابداری</p> <p>سودآوری مناسب در اکثر حوزه‌های جذاب کسب و کار</p> <p>عامل تولید/عملیات</p> <p>وجود نظام مناسب کنترل مدیریتی و نظارت شرکت‌های تابعه</p> <p>عامل مدیریت</p> <p>توان سرمایه‌گذاری با مقیاس بزرگ</p> <p>تصویر مناسب شرکت برای سرمایه‌گذاری</p>	<p>عامل تحقیق و توسعه (R&amp;D)</p> <p>عامل بازاریابی</p> <p>عامل تولید و عملیات</p> <p>همکاری و ارتباط محدود با انجمن‌ها و نهادهای صنایع معدنی</p> <p>عامل سیستم اطلاعات</p> <p>عامل مدیریت</p> <p>کمبود توانایی در قضاوت‌های مشکل در زمینه تصمیم‌گیری</p> <p>سرمایه‌گذاری سریع در صنایع متفاوت معدنی</p> <p>نبود فرآیند کاری متناسب با صنعت به دلیل نوپایی در این حوزه</p> <p>عدم تناسب ساختار با الزامات صنعت و حوزه‌های کار جدید</p> <p>کمبود توان و دانش تخصصی صنایع معدنی در رده مدیریتی و کارشناسی</p>
فرصت‌ها	تهدیدها
<p>عامل سیاسی</p> <p>تغییر دولت (ثبات دولت)</p> <p>نگاه دولت به شستا</p> <p>قوانین و مقررات تجارت خارجی</p> <p>تاثیر سیاست خارجی</p> <p>خصوصی سازی</p> <p>سیاست‌های رفاه اجتماعی</p>	<p>عامل سیاسی</p> <p>تحریم‌های بانکی</p> <p>عامل اقتصادی</p> <p>نواسانات نرخ ارز</p> <p>نرخ ارز</p> <p>هزینه‌های انرژی، حمل و نقل و مواد خام</p> <p>عامل تکنولوژیکی</p>

نقاط ضعف	نقاط قوت
<p>جایگزینی ماشین آلات سرعت انتقال تکنولوژی عامل زیست محیطی آلودگی عامل قانونی مالیات قوانین و الزامات کشورهای هدف صادرات تراز پرداختها (تفاوت بین کل مبالغ پرداختی و دریافتی کشور) قوانین و مقررات فرصت‌های برابر (افزایش قیمت حامل‌های انرژی)</p>	<p>تغییرات دولت در سایر کشورها عامل اقتصادی حمایت‌های اقتصادی شستا تجارت بین‌المللی سرمایه‌گذاری دولتی، خصوصی و شرکت‌های خارجی عامل اجتماعی حرکت به سمت حمایت از مصرف‌کننده نگرش نسبت به آموزش تغییرات در ارزش‌ها و فرهنگ تغییرات در سبک زندگی عامل تکنولوژیکی مواد اولیه جدید حق امتیازها عمر محصول روش‌ها و فرآیندهای تولید اولویت‌های تحقیقاتی شناسایی شده جدید عامل زیست محیطی ضایعات سطح و نوع انرژی مصرف شده انرژی قابل تجدید موضوعات سبز عامل قانونی بهداشت/ایمنی/رفاه قوانین و مقررات برنامه‌ریزی مشارکت‌های بین‌شرکتی (هم‌افزایی بین شرکت‌های تابعه)</p>

در این مرحله به وسیله عوامل ماتریس ارزیابی موقعیت اقدام استراتژیک (SPACE) که شامل ۴ حالت توان مالی، مزیت رقابتی، جذابیت صنعت و ثبات محیط می باشد از طریق امتیازدهی به متغیرهای هر یک از عوامل، میانگین امتیاز کسب شده هر یک از ۴ حالت به دست آمد؛ به طوری که از طریق دستیابی به عوامل متفاوت ماتریس، وضعیت نهایی استراتژی هلدینگ در شکل شماره (۱) ترسیم گردید.

جدول ۳: عوامل ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک

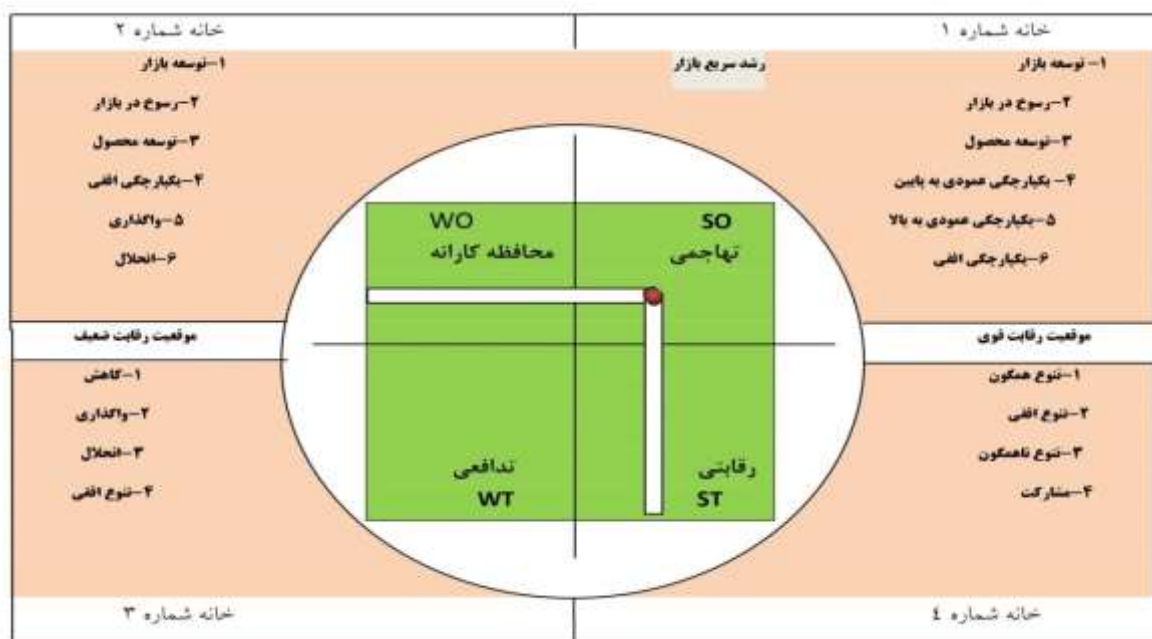
توان مالی (FS)	ثبات محیط (ES)
سود خالص بازگشت دارایی جریان نقدینگی مورد نیاز کارآیی سرمایه در گردش	تغییرات تکنولوژی نرخ تورم دامنه محصول موانع ورود به بازار فشار رقابتی بازارهای مکمل وجود زنجیره تأمین
مزیت رقابتی (CA)	جذابیت صنعت (IS)
سهم بازار کیفیت دامنه محصول سطوح هزینه فنون تخصصی سرعت معرفی محصول جدید چرخه حیات محصول	پتانسیل رشد موانع ورود ذخایر پتانسیل سو آوری کثرت سرمایه بهره‌وری



شکل ۱: ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک

با بررسی ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک شرکت که در وضعیت استراتژی تهاجمی است و با عنایت به اینکه شرکت از نظر وضع مالی دارای پتانسیل‌های مناسبی است، امکان کسب رشد پایدار رقابتی را دارد؛ بر همین اساس رشد از طریق توسعه و تملک سهام سایر شرکت‌ها، سرمایه‌گذاری بر فرصت‌های موجود و حفظ و توسعه مزیت رقابتی از طریق نوآوری مد نظر می‌باشد.

یکی دیگر از ابزارهای پرکاربرد در تدوین استراتژی، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) است. در این ماتریس جایگاه سازمان بر پایه ۲ معیار موضع رقابتی و رشد بازار تعیین می‌گردد و در یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی اصلی قرار می‌گیرد. برای هر یک از خانه‌های این ماتریس، استراتژی‌هایی مناسب و قابل اجرا برای سازمان به ترتیب اولویت فهرست می‌شوند. این ماتریس کاربرد نسبتاً مشابهی با SWOT و ماتریس گروه مشاوران بوستون دارد. 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 از استراتژی‌های مناسب شرکت به‌شمار می‌آیند. خانه دوم این ماتریس گویای شرایطی است که حرکت‌های تهاجمی برای بقاء در بازار روبه‌رشد و ضروری هستند؛ لیکن تا بهبود قابلیت‌های رقابت‌پذیری، شرکت باید با تامل 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 به‌شمار می‌آید. خانه سوم سخت‌ترین شرایط کاری را نشان می‌دهد؛ شرایطی که در آن رشد کسب‌وکار کم است و شرکت نیز فاقد قدرت رقابت است. در چنین حالتی استراتژی‌های تدافعی از جمله واگذاری و انحلال توصیه می‌شوند. خانه چهارم این ماتریس جایگاه شرکت‌هایی است که علی‌رغم قابلیت و رقابت‌پذیری، در کسب‌وکاری ضعیف قرار گرفته‌اند. در چنین شرایطی استراتژی‌های تنوع‌گرایی و مشارکت با هدف توسعه یا تغییر فضای فرصت می‌توانند اثربخش باشند و توانمندی‌های شرکت را در فضای مساعدتری فعال سازند.



شکل ۲: عوامل ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته، ماتریس براساس ۲ متغیر موضع رقابتی و رشد بازار، موقعیت استراتژی‌های هلدینگ در خانه شماره (۱) قرار گرفته که می‌توان دریافت سازمان از نظر استراتژی در وضعیت عالی و موقعیت تهاجمی قرار دارد. مناسب‌ترین استراتژی‌های هلدینگ به ترتیب در بازارهای کنونی، استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه بازار و بر محصولات استراتژی توسعه محصول می‌باشد. همچنین نظر به مزیت رقابتی قوی هلدینگ، معقول نیست از موضع کنونی دست برداشت. هلدینگ صدرتامین با وجود منابع فراوان معدنی و غیرمعدنی، بهترین موقعیت را برای استفاده از استراتژی‌های یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا و یکپارچگی افقی دارد. استراتژی تنوع همگون در خانه شماره (۱) سبب می‌گردد خطرات مربوط به محصولات منحصر به فرد در مجموعه هلدینگ صدرتامین کاهش یافته و شرکت‌های تابعه، خود را ملزم به تولید و عرضه آن‌ها نمایند. موقعیت کنونی سازمان در این استراتژی، بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارجی را فراهم نموده که به هنگام ضرورت می‌تواند حالت تهاجمی به خود گرفته و خطر پذیر شوند.

<p><b>عوامل داخلی (IFE)</b></p> <p>عوامل خارجی (EFE)</p>	<p><b>نقاط قوت (S)</b></p> <p>۱. توان سرمایه‌گذاری با مقیاس بزرگ                  ۲. تصویر مناسب شرکت برای سرمایه‌گذاری                  ۳. دسترسی به برخی معدن با ذخیره معدنی زیاد                  ۴. افزایش سرمایه‌گذاری از طریق وصول مطالبات تسهیل اجتنابی                  ۵. سودآوری مناسب در اکثر حوزه‌های جذاب کسب و کار                  ۶. وجود نظام مناسب کنترل مدیریتی و نظارت بر شرکت‌های تابعه                  ۷. توان چابکی با نهادهای تصمیم‌گیر دولتی به واسطه سلسله‌های مالتکی                  ۸. تعامل با سایر هلدینگها و امکان ارتقا هم‌اثری بین هلدینگ                  ۹. وجود معشر‌های لازم برای توسعه برنامه‌های راهبردی</p>	<p><b>نقاط ضعف (W)</b></p> <p>۱. همگنی و ارتقاء محدود با انحصارها و نهادهای صنایع معدنی                  ۲. فقدان تجربه و دانش تخصصی صنایع معدنی در رده مدیریتی و کارشناسی                  ۳. عدم تناسب ساختار شرکت با الزامات صنعت و حوزه‌های کسب و کار جدید                  ۴. نبود فرآیندهای کاری متناسب با صنعت به دلیل نبودن سازمان در این حوزه                  ۵. فقدان سیستم جامع پیاده‌سازی مدیریت برند هلدینگ و شرکت‌های تابعه</p>
<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p> <p>۱. افزایش قیمت جهانی فلزات                  ۲. روند رو به رشد و مثبت تقاضای محصولات                  ۳. وجود محله نسبتاً مطمئن و بدون تغییرات زیاد در صنایع معدنی                  ۴. کاهش تهدید تازه واردین به صنعت به علت تغییرات در روش‌ها و فرآیندهای تولید صنایع معدنی                  ۵. پایین بودن تهدید گالای جانساز در صنعت                  ۶. دسترسی مناسب به انرژی                  ۷. تقیاس بالای سرمایه‌گذاری در صنعت                  ۸. افزایش نرخ ارز (وجود پتانسیل صادراتی بالای صنایع معدنی)                  ۹. هوشمند سازی سازمان</p>	<p><b>استراتژی‌های SO</b></p> <p>۱. توسعه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های جذاب (مقیاس مناسب)                  ۲. توسعه همکاری و مشارکت با هم‌کنشگران و سازمان‌های هم‌پایه و دانش‌بنیان</p>	<p><b>تهدیدات (T)</b></p> <p>۱. روند رو به رشد تورم                  ۲. وجود موانع صادراتی در برخی رشته‌های معدنی (صنعت (عرقه)                  ۳. تشدید مقررات زیست‌محیطی                  ۴. افزایش شدت رقابت به دلیل غیر همگنی بودن محصول                  ۵. نوسان مودهای بدلیل همگنی بودن تقاضا و تاثیر عوامل خارجی                  ۶. دسترسی مشکل به پتنت‌ها و ایمناس‌های تکنولوژی پیشرفته                  ۷. جذب سرمایه‌گذار خارجی در پروژه‌های معدنی با وجود نوسانات نرخ ارز</p>
<p><b>استراتژی‌های ترکیبی:</b></p> <p>SOWT1: (۱-۲, ۳-۴, ۵-۶, ۷-۸, ۹-۱۰) - توسعه سرمایه‌گذاری با تأیید دولت ملی ایران                  SOWT2: توسعه همکاری و مشارکت با هم‌کنشگران و سازمان‌های هم‌پایه و دانش‌بنیان                  (S1-2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, W1-2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10)                  SOWT3: توسعه فناوری‌های پیشرفته در حوزه‌های همگنی کسب و کار هلدینگ و هم‌کنشگران                  (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10)                  SOWT4: حضور بزرگ در نهادهای تصمیم‌گیر مرتبط با صنعت                  (S1-2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10)                  SOWT5: مدیریت اثر بخش هزینه‌ها تا اندازه‌ای حذف فعالیت‌های غیر ارزش‌آفرین                  (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10)</p>		
<p><b>استراتژی‌های WO</b></p> <p>۱. تقویت بنیه علمی و اجرایی شرکت در سطح برنامه‌ریزی، عملیات، پشتیبانی، ارتقا، جایگاه و تبدیل آن به شرکت هوشمند (W-Q)                  ۲. ارتقا، قدرت تقاضای همگنی همگنی (W-Q)</p>	<p><b>استراتژی‌های ST</b></p> <p>۱. توسعه سرمایه‌گذاری و تکمیل ذخیره ارزش در حوزه‌های جذاب و کارهای نوین معدنی و صنایع معدنی (S-Q-T)                  ۲. ارتقا، قدرت تقاضای همگنی همگنی (W-Q)</p>	

شکل ۳: استراتژی‌های شرکت هلدینگ سرمایه‌گذاری صدرتامین

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی<sup>۱</sup> (QSPM) جهت مشخص نمودن جذابیت استراتژی در مرحله تصمیم‌گیری است. این تکنیک مشخص می‌نماید کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب و اولویت‌بندی گردد. بر همین اساس ارزیابی استراتژیک شرکت هلدینگ سرمایه‌گذاری صدرتامین انجام و راهبردهای اصلی مشخص و امتیازبندی گردید. پس از تعیین راهبردها و امتیازدهی به راهبردهای پیشنهادی، اولویت‌های استراتژی هلدینگ به صورت ذیل مشخص شدند. با عنایت به توسعه فعالیت‌های شرکت هلدینگ سرمایه‌گذاری صدرتامین در بخش صنایع معدنی، جهت‌گیری‌های اصلی همچون حفظ و ارتقاء، توانمندسازی و توسعه‌ای در ارائه راهبردها در نظر گرفته شدند.

جدول ۴: اولویت‌بندی استراتژی‌های اصلی شرکت هلدینگ صدرتامین بر مبنای امتیاز

اولویت	امتیاز موثر	استراتژی	ردیف
۲	۲,۲۰۱	توسعه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های جذاب صنعت (مقیاس مناسب)	۱
۶	۱,۶۶۹	تقویت بنیه علمی و اجرایی شرکت در سطوح برنامه‌ریزی، عملیات، پشتیبانی، ارتقاء جایگاه و تبدیل آن به شرکت هوشمند	۲
۱	۲,۲۳۲	توسعه سرمایه‌گذاری و تکمیل زنجیره ارزش در کسب‌وکارهای نوین معدن و صنایع معدنی	۳
۹	۱,۰۰۱	ارتقاء قدرت نقدشوندگی سهام شرکت‌های فرعی	۴
۴	۱,۷۰۴	بهینه‌سازی سبد سرمایه‌گذاری با تاکید بر توان خلق ارزش	۵
۳	۱,۷۴۷	توسعه همکاری و مشارکت با شرکت‌های معتبر و صاحبان سرمایه و دانش فنی	۶
۷	۱,۶۳۱	رسوخ فناوری‌های پیشرفته در حوزه‌های عملکردی کسب‌وکار هلدینگ و شرکت‌های فرعی	۷
۵	۱,۶۹۳	حضور موثر در نهادهای تصمیم‌گیر مرتبط با صنعت	۸
۸	۱,۶۱۹	مدیریت اثربخش هزینه با تاکید بر حذف فعالیت‌های غیرارزش‌افزوده	۹

### بحث و نتیجه‌گیری

سازوکارهایی هستند که از طریق آن‌ها اهداف استراتژیک شرکت تحقق می‌یابند؛ استراتژی‌ها از طریق کشف فرصت‌های محیطی و انتخاب آن‌ها، شرکت را برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت‌های اصلی هدایت می‌کنند. عوامل اصلی در تدوین یک راهبرد کارآمد و اثربخش عبارت‌اند از دقت و عمق نگرش مدیران به فرصت‌های محیطی و قابلیت آن‌ها در خلق یک راه برای استفاده از قوت‌های شرکت در جهت بهره‌مندی از فرصت‌ها. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده و پس از اولویت‌بندی راهبردهای اصلی در پژوهش حاضر، استراتژی‌های ذیل به‌عنوان راهبردهای اصلی شرکت سرمایه‌گذاری صدرتامین پیشنهاد شده‌اند؛ شایان ذکر است راهبردها در ۳ جهت‌گیری راهبردی<sup>۱۹</sup> حفظ و ارتقاء، توانمندسازی و توسعه‌ای دسته‌بندی شده‌اند.

<sup>1</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix

جدول ۵: استراتژی‌های اصلی شرکت هلدینگ صدرتأمین بر مبنای جهت‌گیری‌های راهبردی

ردیف	استراتژی	جهت‌گیری‌های راهبردی		
		حفظ و ارتقاء	توانمندسازی	توسعه‌ای
۱	توسعه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های جذاب صنعت (مقیاس مناسب)			
۲	تقویت بنیه علمی و اجرایی شرکت در سطوح برنامه‌ریزی، عملیات، پشتیبانی، ارتقاء جایگاه و تبدیل آن به شرکت هوشمند			
۳	توسعه سرمایه‌گذاری و تکمیل زنجیره ارزش در حوزه کسب‌وکارهای نوین معدن و صنایع معدنی			
۴	ارتقاء قدرت نقدشوندگی سهام شرکت‌های فرعی			
۵	بهبودسازی سبد سرمایه‌گذاری با تاکید بر توان خلق ارزش			
۶	توسعه همکاری با شرکت‌های معتبر و صاحبان سرمایه و دانش فنی			
۷	رسوخ فناوری‌های پیشرفته در حوزه‌های عملکردی کسب‌وکار هلدینگ و شرکت‌های فرعی			
۸	حضور موثر در نهادهای تصمیم‌گیر مرتبط با صنعت			
۹	مدیریت اثربخش هزینه با تاکید بر حذف فعالیت‌های غیرارزش‌افزوده			

پس از تعیین راهبردها و امتیازدهی به راهبردهای پیشنهادی، اولویت‌های استراتژی هلدینگ مشخص شدند. با عنایت به توسعه فعالیت‌های شرکت هلدینگ سرمایه‌گذاری صدرتأمین در بخش معدن و صنایع معدنی، جهت‌گیری‌های اصلی همچون حفظ و ارتقاء، توانمندسازی و توسعه‌هایی در ارائه راهبردها در نظر گرفته شدند. با وجود امتیاز کسب‌شده استراتژی SO، تقویت توان مالی و بودجه‌ای هلدینگ با استفاده از روش‌های متفاوت تأمین منابع مالی، تأسیس شرکت‌های عملیاتی در حوزه راهبردهای اساسی شرکت و جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی (FDI) پیشنهاد می‌گردند. با توجه به وزن راهبرد کسب‌شده استراتژی ST، بررسی صورت‌گرفته حاکی از الویت‌بندی استراتژی نقاط قوت و تهدید بر توسعه به‌کارگیری استانداردهای فنی و تخصصی، افزایش سطح مهارت‌های مدیریتی در حوزه‌های سرمایه‌گذاری، بازار و محصولات صنایع معدنی و به‌کارگیری خدمات مشاوره‌ای در صنایع معدنی در حوزه اکتشاف، استخراج، فرآوری، راه‌اندازی اتاق فکر تخصصی و توسعه سرمایه‌گذاری‌ها در بخش معدن در راستای تکمیل زنجیره تأمین شرکت با اصلاح اساسنامه و اخذ صلاحیت فنی جهت شرکت در مزایده‌های قانونی واگذاری معادن از مهم‌ترین سیاست‌های به‌دست‌آمده می‌باشند. راهبردها و استراتژی‌های به‌دست‌آمده WT با استفاده از مدل و تدوین استراتژی در پژوهش حاضر به‌صورت تعامل و همکاری با سهامداران عمده و بازارگردان سهام هلدینگ و شرکت‌های تابعه و بررسی روند قیمتی سهام تاسیکو به‌منظور حفظ ارزش سهام در بازار سرمایه، مدیریت پرتفوی سرمایه‌گذاری از طریق خرید یا فروش سهام شرکت‌ها در راستای کسب ارزش‌افزوده و افزایش سطح پایداری و تحمل‌پذیری سهام شرکت‌های سرمایه‌پذیر می‌باشد. استراتژی‌های ترکیبی به‌دست‌آمده مدل SWOT حاصل‌شده از اطلاعات پاسخ‌گویان در پژوهش حاضر، راهبردهای استراتژیک مدیریتی مانند توسعه سرمایه‌گذاری در حوزه عناصر کمیاب و استراتژیک

معدنی، هوشمندسازی معادن، بومی‌سازی مواد و قطعات وارداتی در همکاری و تعامل با شرکت شتاب‌دهنده صدرفردا (شرکت فناوری هلدینگ صدرتامین)، توسعه روابط بین‌الملل مبتنی بر سیاست‌های بین‌الملل کشور در زمینه جذب سرمایه‌گذار خارجی و دانش فنی، توسعه منابع انسانی و ارتقاء درون‌سازمانی با پیاده‌سازی نتایج ارزشیابی شایستگی مدیران، حداکثرسازی سود شرکت‌ها با ارتقاء بهره‌وری، مدیریت بهینه (بهای تمام‌شده و هزینه‌ها)، بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و رسوخ فن‌آوری‌های نوین، مدیریت بهینه موجودی‌ها (مواد و محصول) و به‌کارگیری خدمات مشاوره‌ای در صنایع معدنی در حوزه اکتشاف، استخراج و فرآوری و راه‌اندازی اتاق فکر تخصصی می‌باشند.

با توجه به استراتژی‌های کسب‌شده SO، ST، WO، WT و استراتژی‌های ترکیبی SWOT تحقق سرمایه‌گذاری‌های جدید در حوزه‌های جذاب و دارای حاشیه سود مطمئن و کاربردی صنایع استراتژیک و توسعه شرکت‌های فرعی کنونی هلدینگ و نیز حضور موثر و بنیادی در امور سهام و سهامداری نوین به‌عنوان رسالت ابتدایی شرکت‌های سرمایه‌گذاری هلدینگ با رعایت ضوابط و قوانین حاکم، بهره‌گیری از قوانین حمایتی شستا و سازمان تامین اجتماعی در جهت استفاده از فناوری‌های به‌روز و پیشرفته و تعامل و همکاری‌های درون و برون سازمانی و منطقه‌ای، تامین بودجه در بخش پژوهش‌ها و پژوهش‌های هلدینگ، برنامه‌ریزی عملیاتی درخصوص برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های فرامنطقه‌ای از نظر پاسخ‌گویان دارای الویت بودند؛ به همین جهت در ارتباط با استراتژی‌های به‌دست‌آمده پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های مالی و بودجه‌ای با برنامه‌ریزی دقیق‌تر عملی گردیده، اقدامات مؤثرتری در ارتباط با نظارت و اجرای سرمایه‌گذاری‌های کلان هلدینگ و شرکت‌های تابعه صورت گرفته و سهامداری بنیادی و قوی‌تری در سطح شرکت‌های فرعی مدنظر قرار گیرد.

### فهرست منابع

- Iranzadeh, Soleiman and Sadeghi, Ali (2008). Determining the Relationship between Strategic Thinking Skills and Multiple Intelligences (Based on Howard Gardner's Theory of Multiple Intelligences. Superior Management, 1 (4), pp. 116\_85. (In Persian)
- Reza Pirayesh, Fatemeh Hatami (2015), The Impact of Structuring Companies in the Form of Holding and the Necessity of Developing a Coordinated Strategy in Them, Second International Conference on Management and Business, University of Tabriz. (In Persian)
- Davood Merati (2014) Systematic view of SWOT matrix in the organization for strategic planning, Master Thesis, Technical and Vocational University, Faculty of Management, International Conference of Radio and Television. (In Persian)
- Afsaneh Rahzani, Iraj Nouri (1399), Design and formulation of business strategies in Arak Machine Building Company with the help of SWOT matrix (case study of Arak Machine Building Company), International Conference on Strategic Management, Islamic Azad University of Arak. (In Persian)
- Alireza Rakhshani, Mohsen Dadras (1398), Approach to formulating a strategy to face the technical and executive challenges of the general conditions of the treaty using the SWOT model; Sixth National Congress of Civil Engineering, Architecture and Urban Development, Tehran. (In Persian)
- Hassan Zaidi, Hamidreza Tabesh Mofrad, Elham Moftehzadeh (1398), Development of supply chain strategy in the production department of Iran Khodro Company using the



- combined approach of fuzzy AHP technique and SWOT, 4th International Conference on Industrial Management, Yazd University. (In Persian)
- Seyed Alireza Ebrahimi and Mohammad Rostampour Alashti (2016), Iran Tobacco Company Strategy Development Based on SWOT Matrix Analysis, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Ghaemshahr Branch, Faculty of Management. (In Persian)
  - Shaghayegh Shahamatdoost (2013), A View on SWOT Analytical Method, M.Sc. Thesis, Farabi University. (In Persian)
  - Ali Shoubi (1397), the model of stock portfolio investment selection using industry attractiveness index and SWOT method and decision making with SAW method. (In Persian)
  - Zahra Moradi (1399); City Strategic Plan Based on SWOT Analysis (Case Study: Abadeh City), 7th National Conference on Applied Management Research, Khajeh Nasir al\_Din Tusi University, Tehran. (In Persian)
  - Movahedmanesh, Sadegh Ali, Amir Koohkan Mokher, and Maryam Ali Nejad, (2012), Presenting a Conceptual Model of Strategic Planning in the Iranian Entrepreneurship Sector, First International Conference on Management, Innovation and National Production, Qom, Payame Noor University, Khuzestan Province. (In Persian)
  - Seyed Mehdi Mir Mahmoudi and Soda Saeedi (2015) Application of SWOT analysis in increasing the capacity of small and medium enterprises (SMEs), the second international conference on management, accounting and economics in sustainable development, Tabriz. (In Persian)
  - Duarte, Carolina., Lawrence P. E t tkin, Marilyn M. Helms, and Michael s.Anderson. (2006), The challenge of VeneZuelA: A SWOT Analysis.
  - Zhang. XueMing. (2012). Research on the Development Strategies of Rural Tourism in Suzhou Based on SWOT Analysis EnergyProcedia, Volume 16, Part B, 2012, Pages 1295\_1299.
  - Horwath, Rich. ((۲۰۱۴, Soaring: the three rules of advanced strategic thinking / author Rich Horvath; The translators are Nader Seyedkalali and Babak Watandoost.