



ترسیم ماتریس SWOT برای شرکت لبنی آسیا دشت جنوب به منظور معرفی و اعلام نیاز پژوهش کاربردی (مقاله اعلام نیاز پژوهش کاربردی)

غزل مهرداد^{۱*}، احمد داغری^۲، حسن ذکی دیزجی^۳

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد علوم و صنایع غذایی، دانشکده علوم دامی و صنایع غذایی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان و مدیر کنترل کیفی شرکت آسیا دشت جنوب، ghaniyeroueita@gmail.com.
۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد زبان و ادبیات فارسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، کارشناس و مسئول رفاه آموزش و پرورش سوسنگرد و مدیر داخلی شرکت آسیا دشت جنوب، asyadshtjoonob@gmail.com.
۳. استادیار گروه بیوسیستم، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شهید چمران اهواز، hzakid@scu.ac.ir.

چکیده

صنعت لبنی یکی از بارزترین صنایع تبدیلی دامداری است که رشد و پیشرفت فناوری ماشین‌آلات، بهره‌مندی از تجربیات افراد متخصص، توسعه رشته‌های صنایع غذایی و نیز پیشرفت‌های علمی موجود در این زمینه، محیطی بسیار پرقابلیت ایجاد نموده است؛ به طوری که هر شرکت برای ورود به بازار لبنی و حفظ بقای خود لازم است از یک سلسله شاخص‌هایی همچون توان مالی، بخش R&D قوی، پیگیر و پیشرو، بازاریابی علمی و تخصصی، مدیریت توزیع و فروش سامانمند و علمی، پرسنل متعهد، باتجربه و تحصیلکرده با روند ارتقای شغلی مشخص و امنیت شغلی برخوردار باشد تا بتواند به راحتی خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهد. تحقیق حاضر، با مطالعه موردی شرکت لبنی آسیا دشت جنوب به عنوان یکی از شرکت‌های فعال در عرصه صنایع لبنی و استفاده از روش میدانی و تعیین نقاط قوت، پیمایش، مطالعات ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به شیوه SWOT به ارائه راهبردهای مناسب آن سازمان به عنوان نمونه‌ای از صنعت لبنی در کشور و بومی منطقه خوزستان- اهواز پرداخته شده است و به بررسی برنامه بازاریابی منطقه‌ای- کشوری این شرکت پرداخته است.

کلمات کلیدی: لبنیات، شرکت آسیا دشت جنوب، نقاط قوت و ضعف، R&D

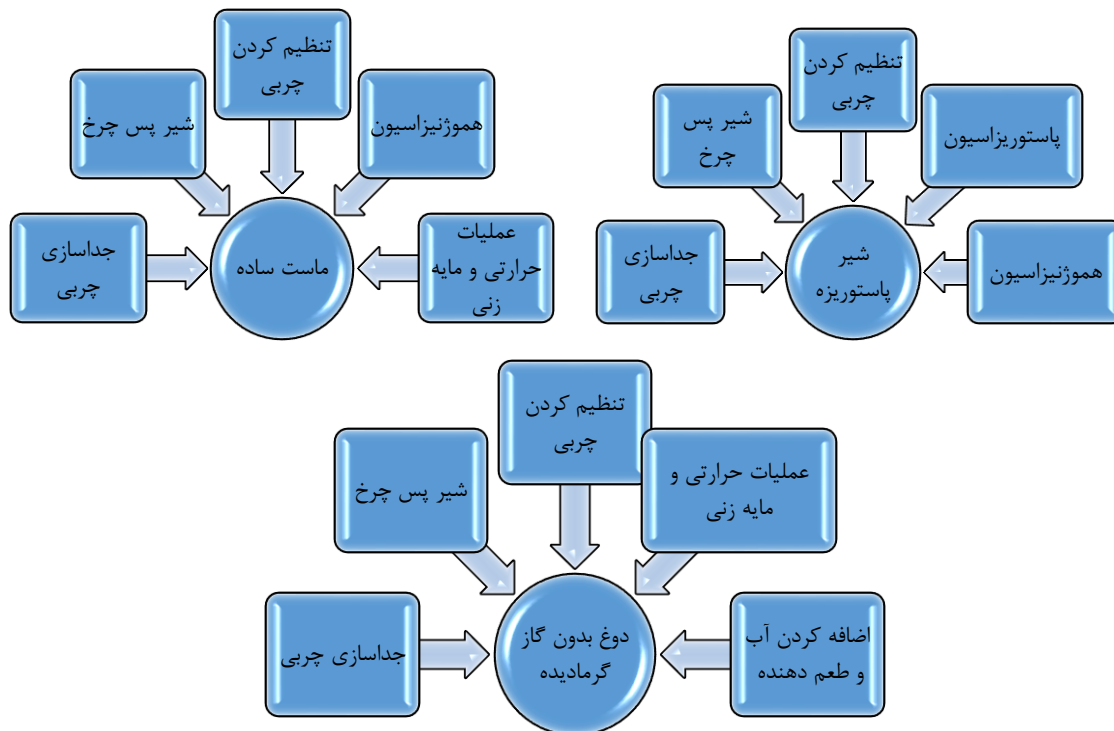
نویسنده مسئول: ghaniyeroueita@gmail.com

ترسیم ماتریس SWOT برای شرکت لبنی آسیا دشت جنوب به منظور معرفی و اعلام نیاز پژوهش کاربردی

شرح سیستم کاربردی

شرکت آسیا دشت جنوب به عنوان یکی از تولیدکنندگان فرآورده‌های لبنی خوزستان و یکی از شرکت‌های شناخته شده در سطح سوسنگرد، فعالیت خود را از سال ۸۶ در اهواز-شهرک صنعتی مرعی- ۱۰ کیلومتر سوسنگرد آغاز نمود و از همان آغاز با در پیش گرفتن سیاست تولید فرآورده‌های لبنی و در سطح منطقه‌ای به ویژه سوسنگرد و تلاش جهت حفظ کیفیت، توانست با ظرفیت کم بازار منطقه‌ای و خارجی (مرز کشور عراق) و همچنین توانست اعتماد و اعتبار ویژه‌ای نزد مصرف‌کنندگان نهایی و سازمان‌های ناظر بهداشتی و کیفیتی کسب کند. به نحوی که فرآورده‌های تولیدی علاوه بر سوسنگرد در بازار استان خوزستان با اقبال عمومی مصرف‌کنندگان روبرو شده است.

در شرکت لبنی آسیا دشت جنوب، شش واحد کسب و کار پنیر، شیر پاستوریزه، ماست، خامه، کره و دوغ قابل اجرا می‌باشد اما در حال حاضر فقط ماست و دوغ بدون گاز گرمادیده تولید می‌گردد (شکل ۱). هر یک از این واحدها بدون نوآوری البته با کیفیت بالا در حجم تولید روزانه هفت تا ده تن به بازار عرضه می‌نماید. تمامی خطوط تولید این شرکت به نحوی طراحی شده‌اند که متناسب با تکنولوژی روز و صنعتی که مواد اولیه از ورودی‌های مختلف وارد خط تولید و محصول نهایی بسته‌بندی شده خارج می‌گردد. به طوری که نیاز به نیروی انسانی حدود ۳۰ درصد کاهش یافته است.

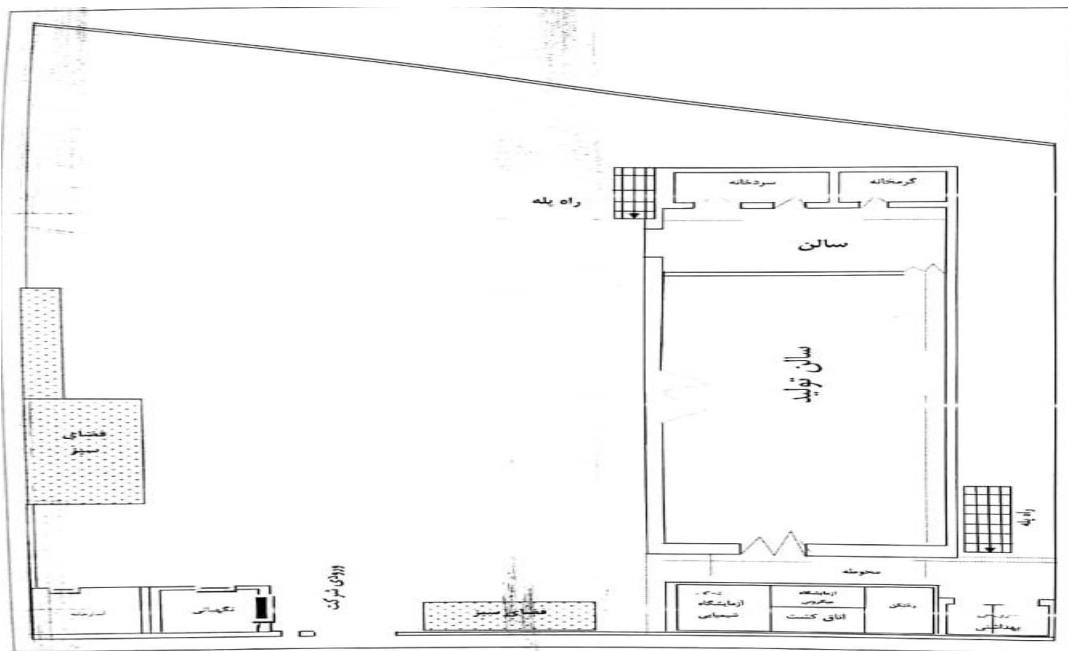


شکل ۱: روند تولید محصولات شرکت، شیر پاستوریزه (بالا راست)، ماست ساده (بالا چپ) و دوغ بدون گاز گرمادیده (پایین)

شرکت لبنی آسیا دشت جنوب، یک استراتژیکی منطقه‌ای به دلیل نزدیکی به مرز کشور عراق و رونق صادرات محسوب می‌شود. از این رو، محصولات لبنی تولیدی کاربرد کالای صادراتی داشته که به روند صادرات در سیستم‌های مشابه صنایع لبنی همگام با سایر شرکت‌ها به شمار می‌روند. در این مقاله ابتدا موقعیت مکانی، وضعیت و شرایط و سپس نیازهای شرکت برای برنامه‌های آینده ارائه می‌گردد.

طرح مسئله و موضوع پژوهشی

وسعت کارخانه لبنی آسیا دشت جنوب ۳۴۰۰ مترمربع است. فضای موردنیاز هر یک از ساختمان‌های بخش‌های مختلف تولید، انبار، آزمایشگاه و ابزارآلات، اداری و رفاهی و نگهداری مطابق با ظرفیت تولید می‌باشد (شکل ۲).



شکل ۲: نمای کلی شرکت آسیا دشت جنوب

مساحت این ساختمان‌ها با توجه به میزان فضای موردنیاز و زمین جنبی شرکت، قابل گسترش می‌باشد. در این راستا، محدودیت و حساسیت خاصی در اجرای طرح جدید مطابق با تکنولوژی روز وجود ندارد. شرکت لبنی آسیا دشت جنوب در یکی از مهم‌ترین منطقه استراتژیکی خوزستان حضور دارد. بنابراین با افزایش ظرفیت تولید و تنوع محصولات، بخش صادرات و رونق تولید ارتقا می‌یابد. عوامل مؤثر در جهت توسعه و افزایش ظرفیت، بهره بردن از تکنولوژی ماشین‌آلات، معرفی و تولید محصولات متنوع، جذب و تبلیغات مشتری پسندانه، حفظ و ارتقای برند، استفاده از نیروی متخصص، تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه‌کنندگان مطمئن و با صلاحیت داخلی، ایجاد تبادلات سازنده و اخذ قرارداد با سازمان‌ها و ارگان‌های داخلی و خارجی، تدوین برنامه بلندمدت، تعریف اقدامات اصلاحی روی شاخص‌های بازاریابی، نوآوری محصولات و ایجاد نیاز جدید برای مشتری و سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف تولید جهت رونق و افزایش ظرفیت محصولات می‌باشند. در صورت توانایی مالی شرکت، آسیا دشت جنوب می‌تواند وارد زنجیره تولید شده و قسمت اعظمی از مراحل تولید از جمله مواد اولیه را خود بر عهده گرفته تا از تهدیدهای ناشی از چانه‌زنی عرضه‌کنندگان جلوگیری نماید. شناسایی دقیق و ارزیابی منطقه جهت راه‌اندازی دامداری و تأمین مواد اولیه مهم، پیش قدمی در خودکفایی که به وسیله دامداران منطقه و جمع‌آوری و ایجاد پایگاه صنعتی شیر خام میسر می‌گردد [۵].

نقاط ضعف و عوامل مؤثر بر پیشرفت شرکت آسیا دشت جنوب عبارت‌اند از: عوامل مؤثر کمبود نیروی ماهر منطقه‌ای، عدم وجود ماشین‌آلات به‌روز، عدم استفاده از فرمولاسیون جدید جهت نوآوری، عدم ثبات تعرفه‌ها، نوسانات قیمت مواد اولیه، تحریم، عدم استفاده از

کل ظرفیت شرکت، تبلیغات ضعیف، عدم وجود تنوع محصولات، عدم تشویق و ارتقای جایگاه و توجه از طرف سازمان‌های مربوطه معاونت غذا و دارو استاندارد و غیره. جهت ارتقا و حذف نقاط ضعف، سیستم جدیدی متناسب با شرایط و ظرفیت شرکت طراحی شده است که نیازمند حمایت و پشتیبانی سازمان‌های ذی‌ربط می‌باشد [۲]. سیستم جدید با ارتقای دانش تکنولوژی روز، وضعیت مطلوب مالی، کیفیت و تنوع محصولات، افزایش سطح تحصیلات و تجربه پرسنل و توسعه بخش R&D صورت می‌گیرد (جدول ۱). برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی برتر، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظایف مدیران امروز سازمان‌هاست و تمام سازمان‌ها برای بقای خود ناگزیرند به این مهم بپردازند. تحلیل SWOT یک ابزار پرکاربرد و سودمند برای کسب مزیت رقابتی است. در زمینه‌های کسب و کار، آنالیز SWOT به مدیران کمک می‌کند تا یک پشتوانه مستحکم برای خود ایجاد کنند [۷]. با عنایت به جدول ماتریس SWOT جدول ۲ راهبردهای شرکت را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ماتریس SWOT شرکت آسیا دشت جنوب [۴].

| فرصت | تهدید | قوت | ضعف |
|---|---|--|---|
| معرفی نیروی انسانی آموزش دیده از سوی سازمان‌های ذی‌ربط، بخش R&D | کمبود نیروی انسانی و رشته مرتبط بومی | آموزش نیروی بومی | عدم وجود نیروی ماهر و باتجربه |
| ارائه تسهیلات و اعتبارات بانکی | عدم توانایی برنامه‌ریزی و استفاده صحیح از بودجه | استفاده از تسهیلات و اعتبارات بانک | عدم توان مالی (سرمایه کافی) |
| شرکت در کارگاه‌ها و سمینارهای مواد غذایی | نداشتن تکنولوژی روز | اضافه کردن خطوط محصولات جدید | عدم وجود تنوع در محصولات |
| ارائه تکنولوژی روز توسط شرکت‌های مرتبط | عدم استفاده از دانش و تخصص مربوطه | شرکت در کارگاه و همایش تحت نظارت استاندارد و معاونت غذا و دارو | در دسترس نبودن تکنولوژی روز |
| توجه به شرکت‌های کوچک در صنعت غذایی | پیشرو بودن سایر شرکت‌های مرتبط در صنعت | افزایش و تعیین واژه رقابت | عدم رقابت و تعیین سطح با سایر شرکت‌ها |
| نزدیکی به کشور عراق جهت صادرات | عدم حمایت بومی و خرید محصول | نزدیکی به استان خوزستان و موقعیت مکانی بین سوسنگرد و اهواز | در دسترس نبودن مواد اولیه و هزینه مازاد جهت تأمین |

بازاریابی و ایجاد همکاری بین دو کشور ایران و عراق، در ساده‌ترین سطح خود، فرآیندی است که در آن یک شرکت تجاری باید در مورد آمیخته بازاریابی خود در ورای مرزهای کشورش تصمیم‌گیری کند. پیچیده‌ترین سطح آن، شامل ایجاد واحد تولیدی و هماهنگ کردن استراتژی بازاریابی شرکت در بین دو کشور می‌باشد (جدول ۲). طبق تعریفی دیگر، بازاریابی عبارت است از انجام فعالیت‌های تجاری برای رساندن کالا و خدمات یک شرکت به مشتریان یا مصرف‌کنندگان خود در بیش از یک کشور، به منظور کسب سود مراحل و اصول بازاریابی جنبه استاندارد و عمومی دارند و در همه بازارها و کشورها قابل اجرا هستند. تنها وجه تمایز بازاریابی داخلی و بازاریابی خارجی در حوزه فعالیت آن‌هاست. همین تفاوت مهم مبحث جدید بازاریابی خارجی را به وجود می‌آورد که از جمله مسائل مورد توجه در آن، آگاهی از مسائل کشور(های) دیگر، اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای ورود به کشورها و بازارهای مختلف و انجام اقدامات خاص در بازارهایی است که برای خارجیان تا حدی با اطمینان کمتر و ریسک بالاتر همراه است [۶].

مهم‌ترین مزیت مکانی شرکت آسیا دشت جنوب نزدیکی به مرز بین دو کشور جمهوری اسلامی ایران و عراق (مرز جذابه) است که نیاز به تحلیل و بررسی و تدوین برنامه جهت ارتقای صادرات صنایع لبنی و ارتباط بین دو کشور می‌باشد. تنگه چزابه یا جذابه نام منطقه‌ای در ۱۷

کیلومتری شمال غربی شهر بستان و در ۱۱۰ کیلومتری شمال غرب اهواز در استان خوزستان است. مرز چذابه بین تپه‌های رملی و هورالهوریه (تالاب هویزه) و بر سر مسیر مرزی فکه - بستان قرار دارد و در کنار مرز ایران و عراق واقع شده‌است. این تنگه که از دید رزمی بسیار استراتژیک می‌باشد. در دو سوی این تنگه تپه‌های شنی و تالاب هویزه جای گرفته‌اند. جاده‌ای در خاک ایران، چذابه را به فکه و جاده‌ای دیگر این منطقه را به العماره در عراق می‌پیوندد. دهانه این تنگه نیز نزدیک به یک‌ونیم کیلومتر می‌باشد. اصولاً تا تحول اساسی در روش‌های بهره‌برداری از منبع اولیه، ایجاد جایگاه شیر خام و تغییر در روند صادرات صورت نگیرد، رشد و توسعه پایدار اتفاق نخواهد افتاد. لذا راهکار اصلی توسعه و صادرات محصولات لبنی شرکت آسیا دشت جنوب، دانش‌بنیان شدن بهره‌برداری از ظرفیت موجود و لاجرم کاهش هزینه‌های تولید شیر خام و ثبات قیمت مواد اولیه در عرضه کنندگان می‌باشد. علاوه بر مطالب فوق، ضرورت آموزش و پرورش نیروی ماهر منطقه‌ای و تحول تکنولوژیکی در صنایع لبنی احساس می‌شود تا با ایجاد پالایشگاه‌های شیر محصولات لبنی را از وضعیت موجود به سمت محصولاتی با ترکیبات متغیر چربی، پروتئین، املاح معدنی، مواد آلی و ویتامین‌های متناسب با نیاز جسمی گروه‌های انسانی مختلف مصرف‌کننده اعم از کودکان، نوجوانان، جوانان، میان سال و پیر، مادران و تولید و عرضه نمایند [۳].

بر اساس برآوردها و آمارهایی که از کل صادرات محصولات غذایی در اختیار است صنایع لبنی در میان کل صنعت غذایی به عنوان پیش‌تاز محصولات صادراتی در سال گذشته معرفی شده و کارنامه درخشانی در این زمینه دارد که در صورت برنامه‌ریزی دقیق برای صنعت لبنی، ارزش افزوده قابل توجهی را می‌تواند برای اقتصاد کشورمان داشته باشد. با اجرای طرح‌های ارتقای فرهنگ غذایی، طرح‌های حمایتی خرید شیر خام از دامداران، اختصاص یارانه به مصرف‌کنندگان و توسعه صادرات می‌توان به آینده صنعت لبنی این شرکت امیدوار بود [۲].

در سال جاری، افزایش نرخ ارز انگیزه صادرکنندگان را برای افزایش حجم صادرات به شدت بالا برده است به طوری که رکوردهای عجیب صادراتی در برخی از بخش‌ها و همچنین رشد چشمگیری در صادرات شیر خشک کشور مشاهده شد. این موجب کمبود شیر خام ورودی کارخانجات لبنی شده است.

جدول ۲: راهبردهای شرکت

| راهبرد |
|--|
| معرفی نیروی انسانی آموزش دیده از سوی سازمان‌های ذی‌ربط |
| ارائه تسهیلات و اعتبارات بانکی |
| شرکت در کارگاه‌ها و سمینارهای مواد غذایی |
| ارائه تکنولوژی روز توسط شرکت‌های مرتبط |
| توجه به شرکت‌های کوچک در صنعت غذایی |
| استفاده از موقعیت مکانی کشور عراق جهت صادرات |
| بخش R&D |

محصولات لبنی به شکل سنتی در خوزستان زبان زد است. اما میل به صنعتی سازی این تولیدات سنتی کمتر اتفاق افتاده است. در حال حاضر نیاز به تولید محصولات لبنی در مقیاس صنعتی متناسب با ذائقه و سنت منطقه بیشتر احساس می‌شود. هرچند از لحاظ قانونی محدودیتی یا ممنوعیتی برای واردات محصولات لبنی وجود ندارد. اما با توجه به ماهیت محصولات به لحاظ مدت و شرایط نگهداری، شرکت آسیا دشت جنوب طبق بررسی‌های منطقه‌ای و احساس نیاز به پیشرفت و ارتقای جایگاه خود در سال ۱۳۹۰ به دلیل عدم وجود نیروی ماهر و ماشین‌آلات به‌روز، این شرکت به مدت چند ماه متوالی غیرفعال گردید. در سال ۱۳۸۷ به مدت یک سال شروع به کارکرد و تا سال ۱۳۹۶



متوقف و سپس واگذار شد. در این راستا و در سال ۱۳۹۷ با توجه به ارتقای سطح دانش و نگاه ویژه به تولید، منطقه، صادرات در حال افزایش ظرفیت و بالا بردن توانمندی رقابت با سایر شرکت‌های لبنی می‌باشد (جدول ۲).

سابقه راهکار پیشنهادی در منابع یا صنایع مشابه

جهت ارتقا تولید و بهره‌وری از تکنولوژی روز راهکارهای ذیل پیشنهاد می‌گردد.

۱. با تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت‌های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان‌های موفق در این زمینه
۲. با معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسندانه و بهره بردن از تکنولوژی ماشین‌آلات جهت حفظ و ارتقای جایگاه برند
۳. ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلندمدت با کشورهای مجاور به دلیل نزدیکی به ویژه کشور عراق جهت صادرات
۴. تهیه مواد اولیه با کیفیت از مناطق بومی و ایجاد جایگاه شیر خام صنعتی
۵. ایجاد شرایط کاری مناسب، رفاهی برای پرسنل باتجربه و برقراری امنیت شغلی
۶. تعیین و تصویب درصد مشخصی از درآمدهای بازاریابی و فروش
۷. بالا بردن کیفیت محصولات و ثبات آن و بهره جستن از تکنولوژی روز بسته‌بندی برای رقابت با سایر محصولات داخلی
۸. ایجاد و تقویت بخش R&D [۱].

مراحل کار و انتظارات از پژوهش پیشنهادی

در قالب استراتژی‌ها انتظار می‌رود به فعالیت‌های ذیل پرداخته شود:

۱. لزوم تدوین یک برنامه بلندمدت و برنامه سالانه برای شرکت
۲. لزوم استفاده از مشاوران جهت مدیریت و استفاده از روانشناسان صنعتی
۳. تعریف اقدامات اصلاحی
۴. توجه به بسته‌بندی، کیفیت، جایگاه سازی در ذهنیت مصرف‌کننده و تدوین استراتژی‌های مناسب
۵. طراحی سیستم کنترلی تولید
۶. ایجاد پایگاه اطلاعات و مستندات و استفاده توأم از بخش R&D
۷. ارائه محصولات و پیش قدم بودن در تولید محصولات طبق فرمولاسیون خارجی جهت صادرات
۸. تنوع محصولات
۹. سرمایه‌گذاری و افزایش سرمایه در گردش
۱۰. شناسایی عرضه‌کنندگان مواد اولیه مهم و ایجاد پایگاه

تشکر و قدردانی

از راهنمایی‌های جناب آقای دکتر شاهین داغری کمال تشکر داریم.

مراجع

۱. اردستانی، مسعود، صادقی، محمد مهدی، ۱۳۹۰. تحلیل صنعت لبنیات با استفاده از مدل رقابتی پورتر.
۲. کنعانی، نیره، شکرچی زاده، احمد رضا، ۱۳۹۵. مروری بر ادبیات استراتژی بازاریابی صادرات شرکت‌های صنایع غذایی و آشامیدنی ایران، دبیرخانه همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه شهری.
۳. یافته‌های پژوهش



4. A Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries. by David Neven, Cornelia L. M. Dröge.
5. Dawes, J., et al. (2015). Has brand loyalty declined? A longitudinal analysis of repeat purchase behavior in the UK and the USA. *Journal of Business Research*, 48(2), 425- 432.
6. Doole, I., & Lowe, R. (1997). *International marketing strategy: contemporary readings*. Cengage Learning EMEA.
7. John M. Bryson., "Strategic Planning Process for Public and Monoprophic Organizations Long Range Planning," Vol.21, Number2, February 1988, pp.13-20.