



بنام آنکه همه دوستش داریم

تحلیل برنامه ریزی استراتژیک صنعت بانکرینگ

مطالعه موردی

شرکت سوخت رسانی نگین قشم

استاد کرامت‌قدر: جناب آقای دکتر حجازیان

گردآورنده: مهراد جاویدی

زمستان ۱۳۹۲

بانکرینگ بخشی اساسی و حیاتی از زندگی ماست. از آنجا که در حدود ۷۰٪ تجارت جهانی از طریق حمل و نقل دریایی صورت می‌گیرد کیفیت، قیمت، سهولت دسترسی و ایمنی کار با سوخت مورد استفاده در موتور هزاران کشتی عبوری از آب‌ها امری فوق‌العاده با اهمیت است. با این وجود، صنعت بانکرینگ امکان پویایی قابل توجهی دارد. این صنعت محدوده وسیعی از فعالیت‌ها و فهرستی طویل از نظام و قواعد که شامل حال تعداد گسترده‌ای از ایفا کنندگان نقش در تمام بنادر دنیا می‌شود را در بر می‌گیرد. همچنین تغییرات غیر قابل پیش‌بینی بازارهای انرژی جهانی، نا مطمئن بودن توسعه‌های سیاسی و اجتناب ناپذیر بودن پیشرفت‌های تکنیکی را باید به پیچیدگی‌های قواعد محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی اضافه کرد که تصویر کلی را پیچیده‌تر می‌کند.

صنعت سودآور سوخت‌رسانی به کشتی‌ها یا بانکرینگ به عنوان یکی از اجزای مهم حمل و نقل دریایی، امروزه جایگاه خود را در اغلب نقاط جهان یافته است. در منطقه خلیج فارس هم به عنوان یکی از مناطق استراتژیک و مورد توجه در دنیا، رقابت شدیدی برای اجرای عملیات سوخت‌رسانی به کشتی‌ها برقرار است. سالیانه بالغ بر ۱۲۰۰۰ فرورد کشتی در خلیج فارس تردد می‌کند و این منطقه، ظرفیت سوخت‌رسانی به کشتی‌ها را تا ۲۵ میلیون تن در سال داراست.

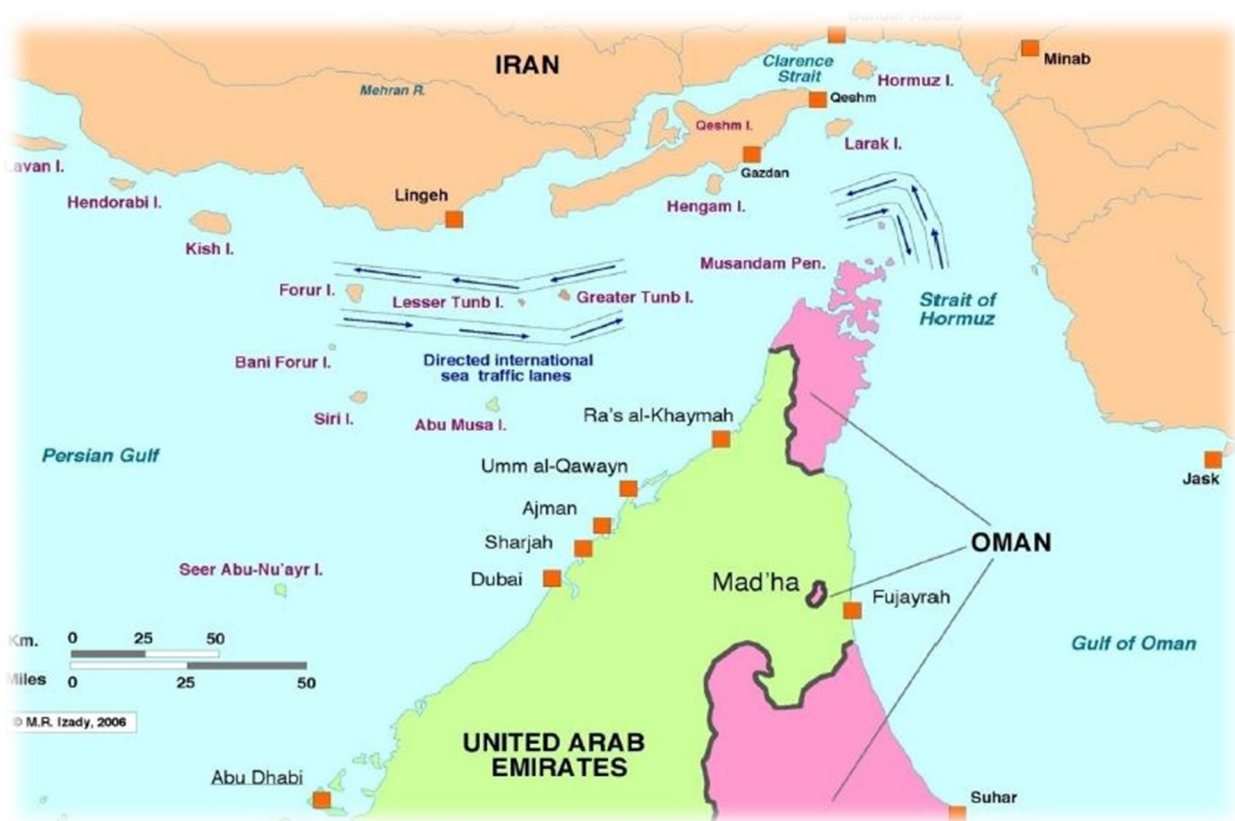
کشور ما، علیرغم وجود منابع عظیم نفتی و تولید و صدور گسترده فرآورده‌های آن و نیز قرار گرفتن در مسیر اصلی عبور و مرور بین‌المللی کشتی‌ها از طریق مرزهای آبی کشور، تاکنون توجه کافی به این صنعت مبذول نداشته و لذا قادر به ایجاد سیستمی منظم برای بانکرینگ نبوده است که از دلایل عمده آن می‌توان عدم وجود برنامه ریزی‌های لازم و در اختیار نداشتن تأسیسات جانبی و زیرساختی را نام برد. بنابراین ضروری است که برای جلوگیری از فرصت‌سوزی و از دست رفتن این موقعیت بسیار مناسب برای درآمد زایی و کسب اعتبار جهانی، گام‌های مؤثر برداشته شود. در همین راستا، در سال‌های اخیر فعالیت‌هایی هم از سوی بخش دولتی و هم بخش خصوصی آغاز شده است که اختصاص سهم ۱۵ درصدی از بازار بانکرینگ منطقه به ایران را به دنبال داشته و گام بعدی رساندن سهم ایران به ۲۵٪ است.

صنعت بانکرینگ در ایران

- بیش از ۸۰ درصد تجارت جهان (۵ هزار میلیارد تن کالا) فقط از طریق دریای آزاد مبادله می شود.
- سواحل جنوبی ایران در خلیج فارس ۱۳۷۵ کیلومتر است. این پهنه آبی به منزله مهمترین مرکز ارتباطی جهان، قاره اروپا، آسیای جنوبی و جنوب شرقی به شمار میرود که باید مورد بهره برداری قرار گیرد.
- ایران دارای موقعیتی ممتاز در گذرگاه شمال/جنوب و در مسیر کریدور ترانزیت قرار دارد و می بایست از این امتیاز استفاده بهینه نماید.
- کریدور بین المللی شمال/جنوب از کشورهای اروپای مرکزی آغاز و از طریق مسکو و سن پترزبورگ به خلیج فارس، دریای عمان و اقیانوس هند و نهایتاً به جنوب شرقی آسیا متصل می شود. حمل و نقل هر واحد کانتینر از این مسیر ۳۰ درصد ارزان تر از حمل از طریق مسیر کنونی امتیاز فوق العاده ای را برای سوخت رسانی به کشتی هایی که این حجم از مبادلات تجاری را بعهده دارند نصیب ایران می کند، چرا که در حال حاضر هر ساعت ۵ کشتی از خلیج فارس عبور میکند (یعنی حدود ۴۳۰۰۰ هزار کشتی در سال و یا یک کشتی در هر ۱۲ دقیقه)، بنابراین فرصت مناسبی برای کسب درآمد از طریق سوخت رسانی، فروش آب و غذا و تعمیرات کشتی ها و سایر خدمات وجود دارد.
- ایران در مرکز ۷۲ درصد ذخایر نفت و گاز جهان قرار گرفته است. در جنوب کشور عمده ترین کشورهای تولید کننده نفت جهان و در شمال حوزه های نفتی دریای خزر و کشورهای ساحلی روسیه، قزاقستان، ترکمنستان و آذربایجان قرار دارند.
- بنابراین، ایران از دیدگاه مبادلات کالایی و انرژی به منزله مهمترین گلوگاه منطقه برای انتقال انرژی و توسعه تجارت منطقه ای و بین المللی به شمار می آید.

پتانسیل های کشور در صنعت بانگرینگ

- ۱۸۰۰ کیلومتر مرز آبی شمال خلیج فارس
- فاصله بسیار نزدیک بخشی از بنادر و جزایر ایران با آبراه های بین المللی
- تولید ۵/۱۲ میلیون تن نفت کوره مازاد بر نیازهای داخلی
- کیفیت خوب نفت کوره تولیدی ایران
- بهترین عمق برای لنگر انداختن کشتی ها
- امکان سوآپ نفت کوره کشورهای آسیای میانه
- وجود بازار داخلی مناسب و رو به توسعه
- وضعیت اشتغال و امنیت در مرزها و جزایر ایرانی



برنامه های کشور برای توسعه صنعت بانکرینگ

- برنامه دولت محترم برای بازپسگیری سهم کشور از بازار بانکرینگ خلیج فارس
- هدف گذاری کسب ۵۰ درصد از بانکرینگ منطقه توسعه شرکت ملی پخش
- مصوبات هیئت محترم دولت برای توسعه صنعت بانکرینگ
- علاقه مندی بخش خصوصی برای ورود به این صنعت با توجه به برنامه های دولت محترم
- اولویت بخشیدن به بانکرینگ نسبت به صادرات نفت کوره توسط شرکت ملی پخش
- الزام وزارت نفت به تهیه طرح جامع افزایش خدمات سوخت رسانی به کشتی ها و خدمات جانبی در خلیج فارس و دریای عمان به میزان سالانه حداقل ۲۰ درصد در قانون برنامه توسعه پنجم و حمایت از بخش خصوصی در این زمینه



تاریخچه شرکت

شرکت سوخت رسانی و خدمات کشتیرانی نگین قشم (سهامی خاص) در سال ۱۳۸۷ در اداره ثبت شرکت های منطقه آزاد قشم به ثبت رسیده است. مرکز اصلی شرکت در منطقه آزاد قشم می باشد. موضوع فعالیت این شرکت طبق اساسنامه شامل انجام کلیه عملیات مربوط به سوخت رسانی کشتی ها و شناورها می باشد. سهامداران عمده شرکت نگین قشم عبارتند از: سرمایه گذاری نفت و گاز تأمین، سازمان منطقه آزاد قشم و شرکت ملی نفتکش ایران.

برنامه ریزی ها و مطالعات شرکت

براساس برنامه ریزی های به عمل آمده شرکت نگین قشم و با عنایت به شرایط ممتاز جزیره قشم، انجام فعالیت های زیر را در دست اجرا و مطالعه دارد:

- سوخت رسانی و ارائه سایر خدمات کشتیرانی.
- احداث پالایشگاه نفت خام.
- احداث کارخانه تولید روغن های دریایی.
- انجام کلیه عملیات مربوط به حمل و نقل دریایی.
- انجام امور مربوط به نمایندگی خطوط کشتیرانی های داخلی و خارجی.
- انجام عملیات خرید و فروش نفت و فرآورده های نفتی.
- اخذ واگذاری نمایندگی داخلی و خارجی در ارتباط با موضوع فعالیت شرکت.
- انجام کلیه عملیات پیمانکاری و کارگزاری در ارتباط با موضوع فعالیت شرکت.
- تحصیل منابع مالی داخلی و خارجی و سرمایه گذاری در فعالیت های اقتصادی مرتبط با فعالیت شرکت و نیز مشارکت در سهام شرکت های دیگر.
- انجام کلیه عملیات و معاملات مالی و تجاری که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم با هر یک از موضوعات مذکور مرتبط باشد.

- انجام کلیه عملیات مرتبط در محدوده مجوزهای صادره از سازمان منطقه آزاد قشم.
- خدمات انبارداری و سردخانه ای.
- خدمات نقل و انتقال خدمه شناورها.
- خدمات تخلیه زباله.
- خدمات بازرسی کشتی ها توسط نیروی متخصص.
- تجهیزات و خدمات غواصی و بازدید بدنه زیر آبی کشتی ها.
- خدمات بهداشتی و اورژانس.
- خدمات تأمین آب شیرین، مواد غذایی، قطعات یدکی برای کشتی ها.
- خدمات گذرنامه و ویزا.
- خدمات عمومی مثل لباسشویی و خدمات پستی و غیره.
- خدمات بانکی و بیمه ای در مقیاس بین المللی.

آشنایی با موقعیت جغرافیایی و امتیازات منطقه آزاد قشم

- جزیره قشم به مساحت ۱۴۹۱ کیلومتر مربع بوده که به فاصله ۲ کیلومتر از سرزمین اصلی قرار دارد.
- براساس برنامه های در دست اجرا جزیره از طریق احداث پل خلیج فارس به خشکی متصل خواهد شد.
- نزدیک ترین بندر در ساحل اصلی کشور به جزیره قشم، بندر عباس است.
- قرار گرفتن جزیره قشم در کنار تنگه هرمز که یکی از مهمترین راه های آبی جهان است و جریان های طبیعی آب در پیرامون جزیره، عمق مناسب آب نیز از مزایای جزیره می باشد.
- در حال حاضر هر ساعت پنج کشتی از خلیج فارس عبور می کنند به همین دلیل فرصت مناسبی جهت فروش سوخت، آب، غذا، و تعمیرات کشتی ها و سایر خدمات وجود دارد که هم اکنون سوخت و سایر خدمات خود را از طریق بندر فجیره که قریب ۴۰ مایل از خطوط بین المللی کشتیرانی فاصله دارد تأمین می نمایند.



با توجه به تردد پرشمار کشتی های اقیانوس پیما از منطقه جزیره قشم که مدت طولانی بر روی آب سفر کرده و در برخی مواقع تا چندین ماه با توقف های کوتاه مدت، مسیر را طی می نمایند لازم است که نیازهای مبرم این کشتی ها که مهم ترین آنها: سوخت، آذوقه، آب و سایر مایحتاج کشتی مثل آب و روغن های صنعتی و قطعات مورد نیاز و تعمیرات دوره ای و خدمات پرسنلی است، قابل دسترسی باشد.

در حال حاضر درصد بالای از این شناورها، بمنظور تأمین نیازمندیهای خود از امکانات ساحلی و لنگرگاهی امیرنشین فجیره استفاده می نمایند که منجر به رونق چشمگیر این امیر نشین شده و آنرا در رده یکی از مراکز بزرگ سوخت رسانی به شناورها در جهان معرفی نموده است. این در حالی است که امیر نشین فجیره تنها از ۲۲ کیلومتر مرز آبی در دریای عمان برخوردار است و کشور جمهوری اسلامی ایران با برخورداری از ۲۵۰۰ کیلومتر مرز آبی از این بازار پر سود دور مانده است. موقعیت جزیره قشم بعنوان مناسب ترین محل برای پاسخگویی به نیازهای اعلام شده یکی از مزیت های عدیده منطقه خلیج فارس است که تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. امتیازات این جزیره اقتضاء می نماید که زیر ساخت های لازم برای خدمات بازرگانی و تجاری، صنعتی و تولیدی و علمی و آموزشی در آن ایجاد گردد.

شرح بیانیه مأموریت و چشم انداز

بیانه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سازمانهای مشابه متمایز می نماید و نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می باشد و بیان کننده علت وجودی یک سازمان است. در حقیقت بیانیه مأموریت پاسخ به این سؤال است که ما به چه کاری مشغول هستیم؟ بیانیه مأموریت بعنوان اولین قدم در فرایند مدیریت استراتژیک از سوی صاحب نظران شناخته شده است.

در چشم انداز سعی می شود تا به این سؤال پاسخ داده شود که ما می خواهیم چه بشویم؟

بیانیه مأموریت شرکت نگین قشم

تأمین و تحویل سوخت و ارائه خدمات به کشتی ها در خلیج فارس، مطابق با استانداردهای بین المللی و قیمت مناسب.

چشم انداز شرکت نگین قشم

برترین شرکت سوخت رسانی و ارائه خدمات به کشتی ها در ایران و یکی از سه شرکت برتر در منطقه خاورمیانه طی ده سال.

ارزشهای کسب و کار شرکت نگین قشم

- صیانت از محیط زیست.
- رقابت مثبت و سازنده با رقبای، به منظور کسب سهم حداکثری بازار منطقه.
- توجه به کارکنان و توانمندسازی آنها.
- کسب رضایت مشتریان و حفظ و نگهداری آنها.
- روابط صادقانه و شفاف با ذینفعان.

بررسی عوامل خارجی

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. شرکت‌ها از طریق تدوین استراتژی‌ها در برابر این عوامل بصورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان می‌دهند، به گونه‌ای که از فرصت‌های پیش‌آمده در محیط خارج بهره‌برداری نمایند و اثرات ناشی از این تهدیدات بالقوه را به حداقل رسانند. این عوامل می‌بایست دارای این ویژگی‌ها باشند: از نظر دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت حائز اهمیت باشند، قابل‌سنجش یا اندازه‌گیری باشند، عده آنها کم و انگشت‌شمار باشد، در همه شرکت‌های رقیب کاربرد داشته باشند. این عوامل می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان سود یا زیان برسانند و چون به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان هستند خارجی نامیده می‌شوند.

فرصت‌های شرکت نگین قشم

- حمایت مسئولین عالی رتبه کشوری از احداث پروژه سوخت رسانی در قشم.
- کم بودن تعداد رقبا در منطقه خلیج فارس.
- قرار گرفتن محل پروژه در منطقه آزاد قشم.
- قرار گرفتن در کریدر اصلی حمل و نقل دریایی با عبور بیش از ۱۱۰۰۰ کشتی در سال.
- سهولت دستیابی به سوخت در منطقه.

تهدیدهای شرکت نگین قشم

- تعدد مراکز تأثیرگذار در خصوص پروژه‌های سوخت رسانی
- وابستگی سهمیه سوخت به شرکت ملی پخش و پالایش
- وجود رقبای تأثیرگذار موجود و بالقوه
- تحریم‌های بین‌المللی
- پروژه‌های انتقال نفت خام خلیج فارس به دریای عمان

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	شرح عوامل
فرصت ها			
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	حمایت مسئولین عالی رتبه کشوری از احداث پروژه سوخت رسانی در قشم
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	کم بودن تعداد رقبا در منطقه خلیج فارس
۰/۳۰	۳	۰/۱۰	قرارگرفتن محل پروژه در منطقه آزاد قشم و استقبال و همکاری مسئولین فعلی سازمان از اجرای پروژه
۱/۲	۴	۰/۳۰	قرار گرفتن در کریدر اصلی حمل و نقل دریایی با عبور بیش از ۱۲۰۰۰ کشتی در سال
۰/۳	۳	۰/۱۰	سهولت دستیابی به سوخت در منطقه
تهدیدها			
۰/۲	۲	۰/۱۰	تعدد مراکز تأثیرگذار در خصوص پروژه های سوخت رسانی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	وابستگی سوخت رسانی به شرکت ملی پخش و پالایش
۰/۴	۴	۰/۱۰	وجود رقبای تأثیرگذار موجود و بالقوه
۰/۳	۳	۰/۱۰	تحریمهای بین المللی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	پروژه های انتقال نفت خام خلیج فارس به دریای عمان
۳/۲۵		۱	جمع

بررسی عوامل داخلی

این فرایند درست موازی فرایند بررسی عوامل خارجی می باشد. هر سازمان در قلمرو واحد های وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف می باشد. این نقاط ضعف و قوت در مقایسه با شرکت رقیب تعیین می گردند. برای بررسی عوامل داخلی باید در مورد واحد های مختلف سازمان اطلاعاتی را گردآوری و دسته بندی نمود. این عوامل در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان می باشند. سازمان ها می کوشند تا استراتژی هایی را اجرا نمایند که نقاط قوتشان را تقویت و نقاط ضعفشان را برطرف و یا بهبود دهند.

نقاط قوت شرکت نگین قشم

- وجود ارتباطات قوی برون سازمانی
- برخورداری از امتیاز مصوبه هیأت دولت در خصوص محدوده سوخت رسانی
- حمایت سهامداران (تأمین اجتماعی و منطقه آزاد و شرکت ملی نفت کش)
- موقعیت استراتژیک سایت شرکت در قشم
- هیئت مدیره تصمیم گیر و ریسک پذیر

نقاط ضعف شرکت نگین قشم

- نیاز به دانش فنی و مدیریتی برای بهره برداری از سایت سوخت رسانی و خدمات دریایی
- نیاز به تجهیز ناوگان مناسب سوخت رسانی برای بهره برداری از سایت
- نیاز به جذب متخصصین حرفه ای در زمینه سوخت رسانی
- عدم برقراری سهمیه سوخت
- نوع مالکیت شرکت (تحت پوشش)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	شرح عوامل
قوت ها			
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	وجود ارتباطات قوی برون سازمانی
۰/۴	۴	۰/۱	برخورداري از امتیاز مصوبه هیأت دولت در خصوص محدوده سوخت رسانی
۰/۳	۳	۰/۱	حمایت سهامداران(تأمین اجتماعی و منطقه آزاد و شرکت ملی نفت کش)
۰/۸	۴	۰/۲	موقعیت استراتژیک سایت شرکت در بندر سلخ قشم
۰/۱	۲	۰/۰۵	هیئت مدیره تصمیم گیر و ریسک پذیر
ضعف ها			
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	نیاز به دانش فنی و مدیریتی برای بهره برداری از سایت سوخت رسانی و خدمات دریایی
۰/۶	۴	۰/۱۵	نیاز به تجهیز ناوگان مناسب سوخت رسانی برای بهره برداری از سایت
۰/۳	۳	۰/۱	نیاز به جذب متخصصین حرفه ای در زمینه سوخت رسانی
۰/۲	۴	۰/۰۵	عدم برقراری سهمیه سوخت
۰/۳	۳	۰/۱	نوع مالکیت شرکت (تحت پوشش)
۳/۳		۱	جمع

ماتریس SWOT

مدیران بوسیله این ماتریس اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی را ارائه نمایند:

۱. استراتژی های SO

در اجرای این استراتژی ها سازمان می کوشد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO ، ST ، یا WT استفاده می کنند تا به اینجا برسند. یعنی سازمان می کوشد تا نقاط ضعف خود را از بین ببرد یا آنها را به قوت تبدیل کند و سعی دارد تا خود را از دست تهدیدات عمده برهاند و به بهره برداری از فرصت ها بپردازد.

۲. استراتژی های WO

سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد تا نقاط ضعف خود را بهبود بخشد.

۳. استراتژی های ST

شرکت ها با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش یا از بین ببرند.

۴. استراتژی های WT

سازمان هایی که این استراتژی ها را در پیش می گیرند حالتی تدافعی به خود می گیرند و هدفشان کم کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات خارجی است. سازمان در موقعیتی مخاطره آمیز قرار می گیرد و برای بقای خود مبارزه می کند و ممکن است از فعالیت های خود بکاهد.

هدف از طراحی این ماتریس این نیست که بهترین استراتژی را مشخص نمود بلکه هدف تعیین استراتژی های قابل اجرایی باشد، بنابراین همه استراتژی هایی که ارائه می شوند اجرا نخواهند شد. هنگامی که سازمان از این ماتریس استفاده می نماید مسأله مهم این است که از استراتژی های بسیار خاص استفاده نماید نه استراتژی های کلی و عمومی.

ماتریس SWOT شرکت نگین قشم

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
W1: نیاز به دانش فنی و مدیریتی برای بهره برداری از سایت سوخت رسانی و خدمات دریایی	S1: وجود ارتباطات قوی برون سازمانی	
W2: نیاز به تجهیز ناوگان مناسب سوخت رسانی برای بهره برداری از سایت	S2: برخورداری از امتیاز مصوبه هیأت دولت در خصوص محدوده سوخت رسانی	
W3: نیاز به جذب متخصصین حرفه ای در زمینه سوخت رسانی	S3: حمایت سهامداران (تأمین اجتماعی و منطقه آزاد و شرکت ملی نفت کش)	
W4: عدم برقراری سهمیه سوخت	S4: موقعیت استراتژیک سایت شرکت در بندر سلخ قشم	
W5: نوع مالکیت شرکت (تحت پوشش)	S5: هیئت مدیره تصمیم گیر و ریسک پذیر	
<p style="text-align: center;">استراتژی های WO</p> <p style="text-align: center;">W4,O1 ✓ گرفتن سهمیه سوخت از شرکت پخش</p> <p style="text-align: center;">W2,O1,O3 ✓ سرمایه گذاری برای لجستیک بانکرینگ</p>	<p style="text-align: center;">استراتژی های SO</p> <p style="text-align: center;">S2,S3,O1,O3 ✓ سرمایه گذاری برای توسعه صنعت بانکرینگ</p> <p style="text-align: center;">S4,O4 ✓ تبدیل شدن به بزرگترین بانکر خلیج فارس</p>	<p style="text-align: center;">فرصت ها (O)</p> <p>O1: حمایت مسئولین عالی رتبه کشوری از احداث پروژه سوخت رسانی در قشم</p> <p>O2: کم بودن تعداد رقبا در منطقه خلیج فارس</p> <p>O3: قرار گرفتن محل پروژه در منطقه آزاد قشم و استقبال و همکاری مسئولین فعلی سازمان از اجرای پروژه</p> <p>O4: قرار گرفتن در کرید رد اصلی حمل و نقل دریایی با عبور بیش از ۱۲۰۰۰ کشتی در سال</p> <p>O5: سهولت دستیابی به سوخت در منطقه</p>
<p style="text-align: center;">استراتژی های WT</p> <p style="text-align: center;">W4,T4 ✓ ایجاد روابط با واسطه های بین المللی</p>	<p style="text-align: center;">استراتژی های ST</p> <p style="text-align: center;">S1,S3,T2 ✓ تهیه سوخت از سایر منابع</p> <p style="text-align: center;">S2,T1,T4 ✓ متمرکز کردن ذینفعان صنعت و تدوین استراتژی ملی بانکرینگ</p>	<p style="text-align: center;">تهدید ها (T)</p> <p>T1: تعدد مراکز تأثیرگذار در خصوص پروژه های سوخت رسانی</p> <p>T2: وابستگی سوخت رسانی به شرکت ملی پخش و پالایش</p> <p>T3: وجود رقبای تأثیرگذار موجود و بالقوه</p> <p>T4: تحریمهای بین المللی</p> <p>T5: پروژه های انتقال نفت خام خلیج فارس به دریای عمان</p>

ماتریس داخلی و خارجی IE

این ماتریس بر دو بعد قرار دارد:

- جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده می شود.
- جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y ها نشان داده می شود.

نمره نهایی عوامل خارجی	بالا (۳ تا ۴)	۱ ⊕	۲	۳
	متوسط (۲ تا ۲,۹۹)	۴	۵	۶
	پایین (۱ تا ۱,۹۹)	۷	۸	۹
		قوی (۳ تا ۴)	میانگین (۲ تا ۲,۹۹)	ضعیف (۱ تا ۱,۹۹)
		نمره نهایی عوامل داخلی		

(۱) خانه های ۱ و ۲ و ۴ مشمول استراتژی رشد و ساخت می شوند. این استراتژی ها عبارتند از: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی افقی، یکپارچگی عمودی روبه بالا، یکپارچگی عمودی رو به پایین.

(۲) خانه های شماره ۳ و ۵ و ۷ مشمول استراتژی حفظ و نگهداری می شوند. این استراتژی ها عبارتند از: رسوخ در بازار، توسعه محصول.

(۳) خانه های شماره ۶ و ۸ و ۹ مشمول استراتژی برداشت محصول می شوند.

با توجه به نمرات حاصله از ماتریس های بررسی عوامل داخلی و خارجی (۳.۳ و ۳.۲۵) موقعیت نمایش داده شده "۱" جایگاه شرکت را نمایش می دهد. لذا شرکت نگین قشم می تواند از استراتژی های مربوط به رشد و ساخت استفاده نماید.

والسلام