

تحليل استراتژي شرکت

گروه پوشان مهر

---

ابلاغیه برنامه میان مدت چهارم

۱۳۹۲-۹۴

محقق: پیمان زندی

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات

دی ماه ۱۳۹۲



## فهرست مطالب

بخش اول: کلیات

- ۱- مشخصات کلی گروه پوشان مهر ..... ۳
- ۲- چشم‌انداز صنایع پوشان مهر ..... ۵
- ۳- مأموریت صنایع پوشان مهر ..... ۶
- ۴- اهداف اصلی صنایع پوشان مهر ..... ۶
- ۵- متغیرهای پیشرو صنایع پوشان مهر ..... ۷
- ۶- استراتژی‌های صنایع پوشان مهر ..... ۸
- ۷- مواد برنامه ..... ۹
- ۸- اهداف کمی صنایع پوشان مهر ..... ۱۴

بخش دوم: SWOT

- تحلیل و بررسی‌های استراتژیک ..... ۱۵
- تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی ..... ۱۶
- تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ..... ۴۲
- ماتریس IFE ..... ۵۲
- ماتریس EFE ..... ۵۴
- ماتریس ارزیابی داخلی-خارجی ..... ۵۸
- SWOT ..... ۵۹

#### ۱- مشخصات کلی گروه پوشان مهر

نام گروه	نام رشته فعالیت
صنایع پوشان مهر	نساجی

#### کلیات:

گروه شامل شرکت سرمایه گذاری مهر (سهامی خاص) و شرکت های فرعی آن می باشد. این شرکت در تاریخ ۱۳۸۵/۰۸/۱۶ به صورت شرکت سهامی خاص تشکیل شده و طی شماره ۲۸۳۱۴۷ مورخه ۱۳۸۵/۰۸/۱۶ در اداره ثبت شرکت ها و مالکیت صنعتی تهران به ثبت رسید است. مرکز اصلی شرکت در تهران واقع است.

#### فعالیت اصلی شرکت:

موضوع فعالیت شرکت طبق ماده ۲ اساسنامه شامل: سرمایه گذاری و مشارکت داخلی در سهام شرکت های نساجی و صنایع وابسته و مدیریت راهبردی، هدایت و نظارت بر آن ها، سرمایه گذاری در زمینه های خدمات پژوهشی و فناوری در شرکت های نساجی و صنایع وابسته، هماهنگی جهت اخذ وام و تسهیلات از بانک ها و موسسات مالی و اعتباری ایرانی و خارجی برای شرکت های تابعه، تاسیس، ادغام، توسعه و خرید شرکت های نساجی و صنایع وابسته می باشد.

شرکت های فرعی آن عمدتاً در زمینه بافندگی و ریسندگی فعالیت دارند. همچنین خلاصه فعالیت های شرکت های رعی به شرح زیر است:

- ایجاد و توسعه و اداره انواع کارخانجات ریسندگی و بافندگی، رنگرزی، تکمیل پارچه پشمی و پتو و تولید تاپس پشم و اداره نمودن آن

- واردات ماشین آلات، لوازم آلات و لوازم مورد نیاز آن

- خرید مواد اولیه از داخل و خارج کشور

- فروش فراورده های کارخانجات در داخل و یا صادرات آن به خارج از کشور

- صادرات کرک بز، فروش و واردات "تو-اکریلیک"

## وضعیت اشتغال

شرکت از کارکنان دایم و موقت استفاده می کند و متوسط تعداد کارکنان در آخرین گزارش به دست آمده به شرح زیر است :

شرکت اصلی	
۸۹/۱۲/۲۹	۹۰/۱۲/۲۹
۲	۱
۴	۳
۶	۴
	جمع کل (نفر)

شرکت فرعی	
۸۹/۱۲/۲۹	۹۰/۱۲/۲۹
۱.۰۱۷	۷۴۶
۱۸۲	۱۴۵
۱.۱۹۲	۹۱۱
	جمع کل (نفر)

## ۲- چشم انداز صنایع پوشان مهر

### چشم انداز

در افق چشم انداز، گروه صنایع پوشان مهر شرکتی است چابک، پویا و کارآمد با برندی معتبر در صنایع نساجی و پوشاک ایران

### ۳- مأموریت صنایع پوشان مهر

#### مأموریت

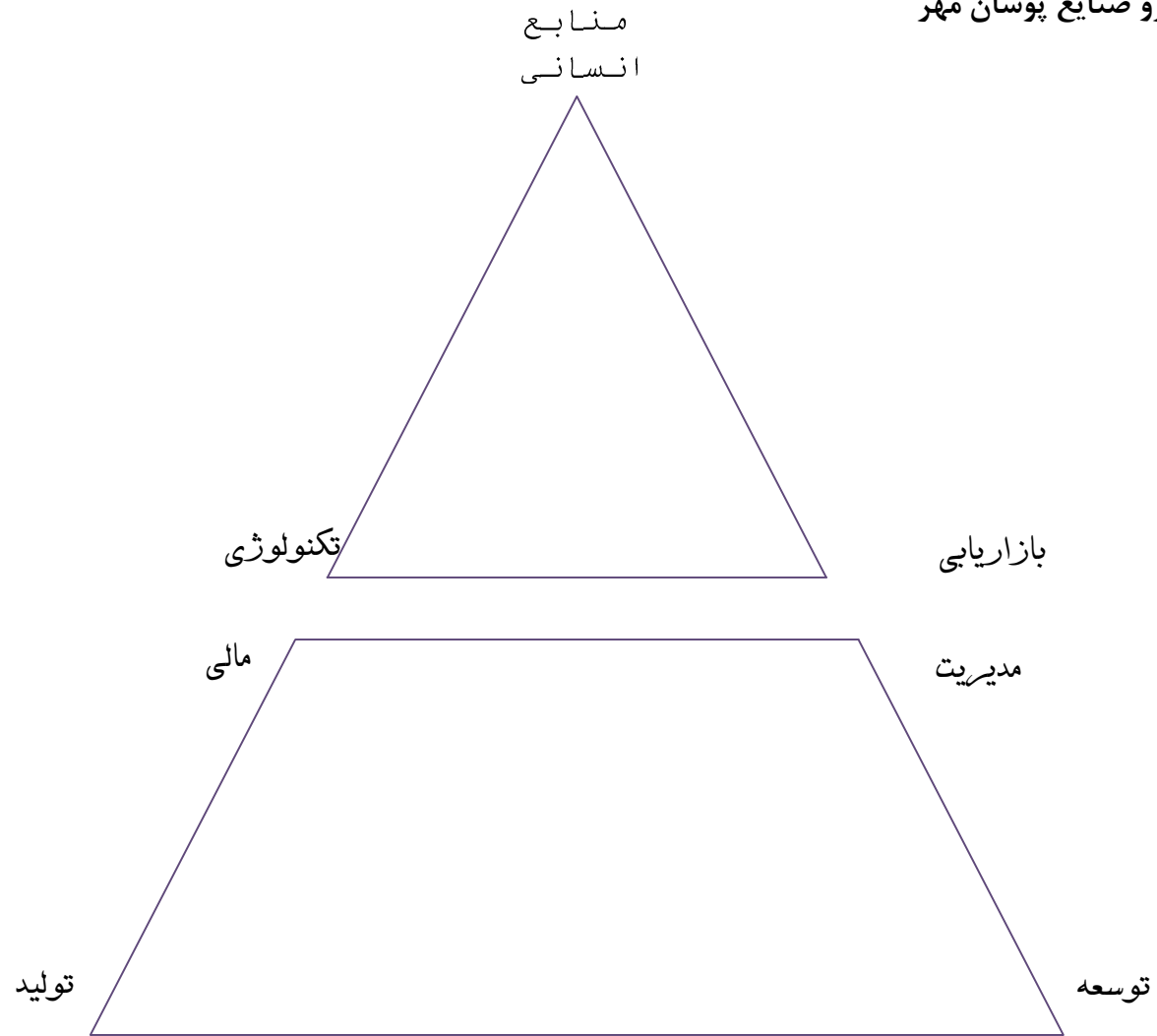
شرکت پوشان مهر با بهره گیری از فناوری های نوین با امکانات سرمایه ای موجود و توسعه برند معتبر به عرضه محصولات نساجی متنوع، با کیفیت و قابل رقابت می پردازد. جلب رضایت ذینفعان همواره در کانون توجه قرار دارد.

### ۴- اهداف اصلی صنایع پوشان مهر

#### اهداف اصلی

۱. بهینه سازی و افزایش بازده سبد داراییها
۲. ارتقا کیفیت و برند محصولات
۳. اصلاح ساختار نیروی انسانی

۵- متغیرهای پیشرو صنایع پوشان مهر



## ۶- استراتژی‌های صنایع پوشان مهر

### استراتژی‌های اصلی

۱. توسعه محصول
۲. نفوذ در بازار
۳. تجدید ساختار سازمانی با تاکید بر حداکثرسازی برون سپاری در شرکت
۴. خروج از کسب و کارهای غیر اقتصادی
۵. بهینه سازی فناوری تولید در کسب و کارهای الیاف، نخ و پارچه
۶. ایجاد و توسعه برند



## ۷- مواد برنامه

### ماده ۱- فرهنگ سازمانی

الف) در جهت تحقق چشم‌انداز، اجرای مأموریت و دستیابی به اهداف گروه، روش بهبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر توسعه فرهنگ اسلامی در محیط کسب و کار و نهادینه نمودن روحیه نظم، دقت، سرعت و انعطاف پذیری در انجام مسئولیت‌ها و ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری برای همه دست‌اندرکاران تهیه و اجرا شود.

ب) به تکریم نماز و بهبود شرایط نمازخانه در محیط کسب و کار، توجه شود و برای آشنایی بیشتر همکاران با مفاهیم قرآن کریم، برنامه‌های آموزشی تدوین و اجرا شود.

### ماده ۲- توسعه سرمایه انسانی

الف) آئین نامه استخدامی شرکت‌ها به گونه‌ای که در آن با لحاظ سیاست‌های انگیزشی و انضباطی امکان جذب و نگهداشت کارکنان و مدیران کارآمد در فضای رقابتی و بهینه‌سازی ترکیب نیروی انسانی وجود داشته باشد، توسط هیات مدیره شرکتها تهیه و پس از تصویب و ابلاغ مجمع اجرا شود.

ب) به منظور افزایش سطح کارایی، دانایی، اثربخشی، ارتقای مهارت‌های شغلی، توانمندی‌ها و خلاقیت‌های فردی:

۱) دوره‌های آموزش کارکنان و مدیران با توجه به نیازهای شغلی، به منظور توسعه مهارت و ارتقاء دانائی متناسب با محیط کار ایشان طراحی و اجرا شود.

۲) نظام ارزشیابی و سنجش عملکرد کارکنان و مدیران مورد بازنگری قرار گیرد.

ج) الگوی انتخاب و به کارگیری مدیران و کارکنان شایسته، متعهد و متناسب در شرکت‌ها و واحد اصلی گروه، با تصویب هیات مدیره شرکت اصلی اجرا شود.

د) طرح سلامت کارکنان گروه با رویکرد آگاه سازی افراد از وضعیت سلامت (جسمی و روحی) ایشان و ارتقای بهداشت و ایمنی محیط کار و برنامه پیشگیری از بیماری‌های ناشی از آن، تهیه و اجرا شود.

ماده ۳- کمیسیون بررسی اقتصادی (ستاد برنامه)

کمیسیون بررسی اقتصادی (ستاد برنامه) که ترکیب اعضای آن را هیات مدیره شرکت مادر تخصصی تعیین خواهد نمود برای بررسی و تصمیم گیری در موارد ذیل تشکیل شود:

(۱) عملکرد ماهانه شرکتها و گروه

(۲) طرحهای سرمایه گذاری

(۳) گزارش شناخت و برنامه استراتژیک متغیرها، رشته فعالیت، شرکتها و گروه

(۴) طرحهای مطالعاتی

نتایج بررسی موارد فوق برای سیر مراحل تصویب (در صورت نیاز) به معاونتها و مراجع ذیربط در ستاد بنیاد ارسال شود.

ماده ۴- توسعه (سرمایه گذاری)

برای سرمایه گذاری در طرحهای جدید، ضرورت دارد گزارش توجیه فنی - اقتصادی مالی و زیست محیطی، با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی منطقه هر طرح، توسط واحد پیشنهاددهنده با استفاده از متخصصین مطابق الگوی ابلاغی، تهیه و پس از ارزیابی در کمیسیون بررسی اقتصادی گروه (ستاد برنامه)، برای سیر مراحل تصویب برابر روش ابلاغی به ستاد بنیاد ارسال شود.

#### ماده ۵- تولید

ضرورت دارد در برنامه سالانه شرکت‌ها به منظور کاهش قیمت تمام شده کالا و خدمات، نسبت به تهیه و اجرای برنامه‌های کاهش ضایعات، استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، رعایت استانداردهای لازم، برقراری ارتباط پسین و پیشین با هدف تکمیل زنجیره ارزش و افزایش بهره‌وری عوامل تولید، اقدام شود.

#### ماده ۶- توسعه صادرات

در جهت‌گیری برای توسعه صادرات کالا و خدمات، سهم بازار داخل حفظ و صادرات کالاها و خدمات منجر به رشد فروش شود.

#### ماده ۷- مدیریت

الف) در راستای نهادینه نمودن اصول حاکمیت شرکتی ضرورت دارد با تعیین شرح اختیارات نمایندگان سهام شرکت اصلی در مجامع عمومی شرکت‌ها، تفکیک امور مالکیت از مدیریت انجام شود.

این تفکیک باید به گونه‌ای باشد که تصمیم‌گیرندگان در مجامع عمومی از استقلال لازم نسبت به مدیران شرکت‌ها (اعضاء هیأت مدیره) برخوردار باشند تا بتوانند از موضع مالکیت به ارزیابی و تصمیم‌گیری نسبت به عملکرد مدیران بپردازند.

ب) ضرورت دارد نظام جامع مالی گروه به نحوی توسعه یابد که یکپارچگی، سرعت در دسترس بودن، انطباق با نظام برنامه و بودجه و سیستم جامع اطلاعات مدیریت در کمترین زمان با بیشترین کیفیت ممکن، فراهم شود.

ج) سیستم‌های حسابرسی مدیریت، با به کارگیری موسسات تخصصی داخلی و خارجی در شرکت‌ها استقرار یابد تا شرکت‌ها شرایط لازم برای حسابرسی مدیریت را پیدا کنند.

د) برای ورود شرکت‌ها به بورس اوراق بهادار، ضرورت دارد پیشنهاد لازم را برای تصویب در جلسه بررسی مسائل شرکت‌ها ارسال نمایند و پس از تصویب آمادگی‌های لازم، ایجاد و اصلاحات ضروری در ساختار شرکت‌ها انجام شود.

ه) برنامه ریزی شود تا اعضای هیئت مدیره شرکت ها که از سوی گروه منصوب می شوند دوره های آموزشی ذیل را با موفقیت طی نمایند:

۱- دوره ICDL

۲- دوره مدیریت پروژه مقدماتی و پیشرفته

۳- دوره تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

۴- دوره حقوق تجارت

۵- دوره آشنایی با نرم افزار همکاران سیستم

۶- دوره روش های تجزیه و تحلیل صورتهای مالی

۷- دوره آشنایی با مفاهیم قران کریم

ماده ۸ - فناوری

الف) ضروری است کیفیت کالاها و خدمات تولیدی در حد استانداردهای کشور و برای صادرات در حد استانداردهای قابل قبول بازار هدف پایدار، ارتقاء و توسعه یابد.

ب) برای ارتقای فناوری کاربردی بر مبنای تعامل با بازارهای هدف پایدار، ضرورت دارد برنامه تحقیق و توسعه (R&D) برپایه مطالعات گزارش شناخت فناوری رشته فعالیتها، تهیه و پس از تصویب، اجرا شود.

#### ماده ۹- اهداف کمی

نرخ رشد تولید/ ارائه خدمات، فروش/ درآمد، سود و سرمایه‌گذاری از منابع سهامداران با استفاده از منابع داخلی و خارجی برای سرمایه‌گذاری در رشته فعالیت‌ها، شرکت‌ها، فرآیندهای ستادی و اجرائی و بازپرداخت دیون، مطابق جداول پیوست، پیش‌بینی می‌شود و برای تحقق آن برنامه‌های عملیاتی تهیه و پس از تصویب ستاد برنامه گروه جهت اجرا، ابلاغ شود.

#### ماده ۱۰- نظارت بر برنامه

مسئولیت حسن اجرای برنامه و آن بخش از ضوابط اجرایی برنامه و بودجه سالانه گروه بنیاد که مرتبط به شرکت است، به عهده مدیر عامل و هیات مدیره می‌باشد و ضروری است هر سال هنگام تقدیم برنامه و بودجه سالانه بر اساس برنامه میان‌مدت، گزارش پیشرفت برنامه به رئیس بنیاد، ارائه شود.

#### ماده ۱۱- تصویب دستورالعمل‌ها

کلیه دستورالعمل‌های مربوط به اجرای این برنامه و نیز برنامه‌های تفصیلی آن با پیشنهاد مدیر عامل در هیات مدیره شرکت اصلی گروه تصویب و جهت اجرا، ابلاغ شود.

#### ماده ۱۲- تصویب برنامه

سند برنامه میان مدت چهارم گروه صنایع پوشان مهر شامل بیانیه چشم‌انداز و مأموریت، اهداف و استراتژی‌های اصلی، ۱۲ ماده و جداول اهداف کمی پیوست آن در جلسه مورخ ۱۳۹۱/۱۲/۲۸ ستاد برنامه میان مدت بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی تصویب و جهت اجرا ابلاغ می‌شود.

## ۸-اهداف کمی صنایع پوشان مهر

ماده ۱۲-اهداف کمی شرکت/رشته فعالیت

ردیف	شاخص هدف کمی	واحد	عملکرد سال ۱۳۸۹	عملکرد سال ۱۳۹۰	بودجه ۱۳۹۱	عملکرد و برآورد ۱۳۹۱	برنامه میان مدت			جمع کل (۹۴-۹۲)	متوسط رشد اهداف کمی برنامه			
							۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴		طی ۹۴-۹۲	طی ۹۴-۹۱	طی ۹۴-۹۰	طی ۸۹-۹۴
۱	فروش / درآمد به قیمت جاری)	میلیون ریال	۴۱۷,۰۱۵	۴۳۴,۸۷۳	۶۵۱,۹۵۹	۵۶۵,۵۱۸	۸۷۰,۲۰۸	۱,۱۳۱,۲۷۰	۲,۴۷۰,۶۵۲	۴,۴۷۲,۱۳۰	۶۸۵	۶۳۵	۵۴۴	۴۲,۷
۲	فروش / درآمد(تولید) (به قیمت ثابت سال پایه ۱۳۹۰)	میلیون ریال	۵۲۸,۲۵۲	۴۸۵,۰۳۲	۴۵۱,۴۹۵	۴۵۱,۴۶۵	۵۴۰,۷۴۲	۱,۰۲۸,۴۲۸	۱,۷۰۹,۸۴۹	۳,۲۷۹,۰۱۹	۷۷,۸	۵۵,۹	۳۷,۰	۲۶,۵
۳	سود قبل از کسر مالیات	میلیون ریال	-۶۸,۰۵۴	-۹۱,۶۳۵	-۵,۵۹۸	۱۵,۰۰۰	۴۵,۲۴۰	۵۷,۳۱۴	۱۹۰,۶۶۲	۲۹۳,۲۱۶	۱۰۵,۳	۱۳۳,۴		-۲۲۲,۹
۴	تعداد منابع انسانی دائم	نفر	۹۹۲	۸۸۹	۷۰۳	۸۴۵	۶۳۳	۴۴۵	۴۳۹		-۱۶,۷	-۱۹,۶	-۱۶,۲	-۱۵,۰
۵	متوسط تحصیلات	سال	۹,۰۰	۱۰,۰۰	۱۱,۰۰	۱۱,۰۰	۱۲,۰۰	۱۲,۰۰	۱۲,۰۰		۰,۰	۲,۹	۴,۷	۵,۹
۶	متوسط سن	سال	۳۷,۰۰	۳۴,۰۰	۳۵,۰۰	۳۵,۰۰	۳۳,۰۰	۳۳,۰۰	۳۱,۰۰		-۳,۱	-۴,۰	-۲,۳	-۳,۵
۷	متوسط تجربه	سال	۱۳,۰۰	۱۱,۰۰	۱۲,۰۰	۱۰,۰۰	۱۰,۰۰	۹,۰۰	۹,۰۰		-۵,۱	-۳,۵	-۴,۹	-۷,۱
۸	سرانه فروش	میلیون ریال	۲۹	۴۶	۶۷	۶۰	۱,۳۷۵	۲,۵۴۲	۵,۶۲۸		۱۰۲,۳	۳۵۴,۴	۲۳۲,۶	۱۸۶,۸
۹	حاشیه سود قبل از کسر مالیات	درصد	-۸۵,۰	-۹۵,۰	-۳,۰۰	۳,۰۰	۵,۲۰	۵,۰۷	۷,۷۲		۲۱,۸	۳۷,۰		-۱۹۸,۱
۱۰	سرمایه گذاری	میلیون ریال	۱۶,۷۷۸	۰	۰	۰	۵۹,۰۰۰	۱۰,۰۰۰	۰	۶۹,۰۰۰	-۱۰۰,۰			-۱۰۰,۰
	خزانه بنیاد	میلیون ریال	۰	۰	۰	۰	۴۲,۰۰۰	۰	۰	۴۲,۰۰۰	-۱۰۰,۰			-۱۰۰,۰
	هدینگ	میلیون ریال	۰	۰	۰	۰	۲۵,۰۰۰	۰	۰	۲۵,۰۰۰	-۱۰۰,۰			-۱۰۰,۰
	سایر سهامداران	میلیون ریال	۰	۰	۰	۰	۷۰۲,۲۴۰	۰	۰	۷۰۲,۲۴۰	-۱۰۰,۰			-۱۰۰,۰
	بانک	میلیون ریال	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۱۰۰,۰			-۱۰۰,۰
۱۰	منبع داخلی	میلیون ریال	۱۷,۹۲۱	۳,۸۵۷	۵,۶۶۳	۸۵۱	۰	۰	۰	۰	-۱۰۰,۰			-۱۰۰,۰
	جمع	میلیون ریال	۳۴,۶۹۹	۳,۸۵۷	۵,۶۶۳	۸۵۱	۸۲۸,۲۴۰	۱۰,۰۰۰	۰	۸۳۸,۲۴۰	-۱۰۰,۰			-۱۰۰,۰
۱۱	صادرات	هزار دلار	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰				
۱۲	دوره وصول مطالبات	روز	۲۲۴	۱۳۴	۹۱	۷۱	۵۷	۵۰	۵۰		-۶,۳	-۱۱,۰	-۲۱,۸	-۲۵,۹
۱۳	سهام بازار	درصد												

## بخش دوم

### تحلیل و بررسی برنامه های استراتژیک

فرایند انجام برنامه ریزی استراتژیک به شرح زیر است :

- ۱- ابتدا به بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی می پردازیم برای این منظور ۷ زیر معیار اصلی را انتخاب کرده و در هر کدام از این معیار ها زیر گروه ها یا زیر معیارهای مهم را مشخص می کنیم. معیارها و زیر معیارها در جدول صفحات بعدی نشان داده شده است .
- ۲- سپس به تحلیل فرصت ها و تهدید های عوامل محیطی با استفاده از ۴ معیار اصلی همراه با زیر معیارهای مربوط می. پردازیم .
- ۳- در مرحله بعد با وزن دهی به هر کدام از زیر معیارها با توجه به وضع موجود و پیش بینی آتی به امتیاز نهایی هر کدام از ۷ معیار برای بررسی قوت و ضعف داخل و نیز ۴ معیار برای ارزیابی فرصت و تهدید محیط می رسیم
- ۴- با استفاده از نتایج مرحله قبل به تشکیل ماتریس EFE & IFE می پردازیم و سپس از تقابل این دو جدول به دو جدول IE یکی برای وضع موجود و یکی برای پیش بینی آینده می رسیم
- ۵- در نهایت از تقابل هم قرار دادن فرصت و تهدید های محیط و تشکیل ماتریس SWOT استراتژی های مناسب در هر موقعیت بیان می شود.

قسمت اول: جداول مربوط به تحلیل عوامل قوت و ضعف داخل با استفاده از ۷ معیار اصلی

**جدول ۱ شاخص های تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی**

تولید	مالی	منابع انسانی	مدیریت	بازار یابی	توسعه	تکنولوژی
ضایعات	نسبتهای سودآوری	سن	برنامه ریزی	توزیع	بازده سرمایه (بازده سرمایه گذاری)	سطح تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات
استانداردها	نسبت های فعالیت	تحصیلات	توانایی مدیران	تبلیغات	تاثیر هر واحد سرمایه گذاری در رشد تولید، فروش و سود	نرخ تغییرات تکنولوژی
بهره وری مواد اولیه	نسبت های اهرمی	آموزش منابع انسانی	هم آهنگی و هم افزایی	عمر محصول	مشارکت در توسعه فعالیتها	ابعاد کیفی محصول
بهره وری انرژی	نسبت های نقدینگی	تعداد کارکنان	ایفای تعهدات	بازار شناسی (داخلی و خارجی)	بهینه سازی و بازسازی	ظرفیت ایجاد شده



استفاده از ظرفیت	رشد فروش سالانه	بهره وری منابع انسانی	کنترل و نظارت	مشتری گرایی	نوسازی و ایجاد
تامین مواد اولیه	کل سود خالص	کفایت کارکنان حرفه ای	توسعه اتوماسیون سیستم های اداری و نظام اطلاعات مدیریت	صادرات	نسل تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات
موقعیت مکانی (جغرافیایی)	دسترسی به منابع	نگهداری و توسعه منابع انسانی	فرهنگ سازمانی	نام تجاری (برند)	توجیه اقتصادی و فنی طرحها
رشد تولید	حقوق صاحبان سهام	سنوات (تجربه)	ارزشیابی و ارزیابی مدیران	تنوع محصول	دسترسی به منابع مالی
ارتباط پیشین و پسین در زنجیره تولید	نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام	جذب ، تامین و تعدیل نیروی انسانی	آموزش مدیران	سهام بازار	برنامه ریزی و کنترل پروژه
تحقیق و توسعه	نسبت های ارزش بازار (بورسی)		پاسخگویی و اطلاع رسانی	توسعه سیستمهای فروش و خدمات پس	

از فروش	
مشارکت در مجامع و اتحادیه های صنفي	حسابرسی مدیریت

سیستم حسابداری قیمت تمام شده	
سیستم های حسابداری و مالی	
کل بدهی ها	
کل دارائی ها	
بندهای حسابرس و بازرس	
دوره وصول مطالبات	

جدول ۱-۱-الف بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغییر تولید

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	ضایعات	۸۰	۰.۰۹	۴.۲	۰.۴۰	۵	۰.۴۷
۲	استانداردها	۸۰	۰.۰۹	۴.۳	۰.۴۰	۴.۷	۰.۴۴
۳	بهره وری مواد اولیه	۹۰	۰.۱۱	۴.۳	۰.۴۶	۵	۰.۵۳
۴	بهره وری انرژی	۹۰	۰.۱۱	۴.۲	۰.۴۴	۴.۵	۰.۴۸
۵	استفاده از ظرفیت	۱۰۰	۰.۱۲	۴.۳	۰.۵۱	۴.۷	۰.۵۵

۰.۵۹	۵	۰.۵۲	۴.۴	۰.۱۲	۱۰۰	تامین مواد اولیه	۶
۰.۵۰	۵.۷	۰.۴۹	۵.۵	۰.۰۹	۷۵	موقعیت مکانی (جغرافیایی)	۷
۰.۴۵	۴.۸	۰.۳۹	۴.۱	۰.۰۹	۸۰	رشد تولید	۸
۰.۳۹	۴.۴	۰.۳۹	۴.۴	۰.۰۹	۷۵	ارتباط پیشین و پسین در زنجیره تولید	۹
۰.۳۸	۴	۰.۳۱	۳.۳	۰.۰۹	۸۰	تحقیق و توسعه	۱۰
۴.۷۸	مجموع امتیازها=	۴.۲۹	مجموع امتیازها=	۱.۰۰	۸۵۰	مجموع	

جدول ۱-۱-ب توضیحات مربوط به بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر تولید

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	ضایعات	میزان ضایعات در برخی از شرکتها که دارای تکنولوژی جدیدتری میباشند ، در حد متوسط و رو به خوب بوده این در حالی است که در برخی از شرکتها که فاقد این ویژگی بوده و امکان دسترسی به مواد اولیه مرغوب را ندارند زیاد است. از جمله شرکتهای گروه اول میهن باف ، الیاف پ.پ ، حجاب و سلکباف و از جمله شرکتهای گروه دوم نجف آباد و تا حدودی شرکت تبد میباشد.
۲	استانداردها	رعایت استانداردهای کیفی محصولات در شرکتهای مختلف متفاوت است. عواملی از قبیل نوع مواد اولیه مصرفی، ماشین آلات تولیدی، و مهارت نیروی انسانی در کیفیت محصولات موثر میباشد. در مجموع رعایت استانداردها در حد متوسط رو به خوبی ارزیابی شده است. رعایت استانداردهای کیفی در شرکتها میهن باف ، حجاب، الیاف پ.پ، سلکباف، الیاف خوب بوده و در شرکتها نجف آباد شرایط مناسب نبوده و بقیه تقریباً متوسط میباشند
۳	بهره وری مواد اولیه	بهره وری مواد اولیه علاوه بر تکنولوژی و نیروی انسانی. به نوع مواد اولیه نیز وابسته است هر جا امکان تامین مواد اولیه مرغوب فراهم بوده ، بهره وری بیشتری نیز از مواد مهیا بوده است. بهره وری مواد اولیه در شرکت نجف آباد پایین و بافته های کرمان نسبتاً پایین بوده این در حالی است که در شرکتهای میهن باف، حجاب و سلکباف بالا بوده و در بقیه شرکتها حالت متوسط دارد.
۴	بهره وری انرژی	بهره وری انرژی با توجه به استفاده از ژنراتورهای داخلی و همچنین استفاده از سیستم های روشنایی کم مصرف و انجام تعمیرات در زمان پیک مصرف متوسط روبه خوب بوده و رو به بهبود است.
۵	استفاده از ظرفیت	استفاده از ظرفیت های ماشین آلات در حد متوسط رو به خوب است و میتوان از ماشین آلات موجود با استفاده از مواد اولیه مرغوب تر ، تنظیمات و مهندسی بهتر خروجی بیشتر و مطلوب تری مطابق ظرفیت های کمی و کیفی تحصیل نمود. با توجه به اهمیت این عامل وزن ۱۰۰ برای آن در نظر گرفته شده است.

۶	تامین مواد اولیه	تامین مواد اولیه در زمان مقرر از اهمیت زیادی برخوردار است . شرکتهای تابعه برای تامین به موقع مواد اولیه بامشکل خاصی روبرو نبوده‌اند تنها در مواقعی که به لحاظ نقدینگی مشکل وجود داشته تاخیراتی در خطوط ایجاد شده است. از اینرو علیرغم وجود تحریم‌های مختلف علیه ایران ، دسترسی به مواد اولیه در حد متوسط رو به خوب ارزیابی میشود. غیر از شرکت الیاف که از مواد اولیه اروپایی استفاده می‌کند در سایر موارد امکان تامین مواد از داخل و یا کشورهای بدون مشکل مهیا میباشد.
۷	موقعیت مکانی (جغرافیایی)	با توجه به محل قرارگیری شرکتهای که غالباً نزدیک به مراکز صنعتی بوده و دسترسی به امکانات مختلف از جمله نیروی انسانی و ... به راحتی میسر بوده است از اینرو شرایط از این لحاظ خوب ارزیابی میگردد.
۸	رشد تولید	میزان رشد تولید در حد متوسطی از نظر کارشناسان است و با برنامه‌های آتی سعی در افزایش میزان آن میباشد
۹	ارتباط پیشین و پسین در زنجیره تولید	ارتباطات موجود در زنجیره تولید در حد متوسطی است و تا حدی که جوابگوی فعالیت باشد رعایت میشود.
۱۰	تحقیق و توسعه	تحقیق و توسعه‌ای که در شرکتهای انجام میشود متناسب با فضای رقابتی و سرعت تغییرات محیطی و تغییرات سلائق مشتریان نمی‌باشد.

جدول ۱-۲- الف بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی از لحاظ متغیر مالی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	نسبتهای سودآوری	۹۰	۰.۰۷	۲.۵	۰.۱۹	۴.۵	۰.۳۴
۲	نسبت های فعالیت	۸۰	۰.۰۷	۳	۰.۲۰	۴	۰.۲۷
۳	نسبت های اهرمی	۷۰	۰.۰۶	۳	۰.۱۷	۴	۰.۲۳
۴	نسبت های نقدینگی	۷۰	۰.۰۶	۲.۲	۰.۱۳	۴	۰.۲۳
۵	رشد فروش سالانه	۹۰	۰.۰۷	۳.۵	۰.۲۶	۴.۴	۰.۳۳
۶	کل سود خالص	۱۰۰	۰.۰۸	۲.۵	۰.۲۱	۴.۲	۰.۳۵
۷	دسترسی به منابع	۹۰	۰.۰۷	۳	۰.۲۲	۴	۰.۳۰
۸	حقوق صاحبان سهام	۷۵	۰.۰۶	۲.۵	۰.۱۶	۴	۰.۲۵

۰.۲۰	۳	۰.۱۳	۲	۰.۰۷	۸۰	نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام	۹
۰.۱۵	۳	۰.۱۲	۲.۵	۰.۰۵	۶۰	نسبت های ارزش بازار (بورسی)	۱۰
۰.۲۹	۵	۰.۲۴	۴.۲	۰.۰۶	۷۰	سیستم حسابداری قیمت تمام شده	۱۱
۰.۲۷	۵	۰.۲۴	۴.۴	۰.۰۵	۶۵	سیستم های حسابداری و مالی	۱۲
۰.۲۸	۴.۸	۰.۲۰	۳.۵	۰.۰۶	۷۰	کل بدهی ها	۱۳
۰.۳۶	۵.۸	۰.۲۸	۴.۵	۰.۰۶	۷۵	کل دارائی ها	۱۴
۰.۲۲	۵.۳	۰.۱۹	۴.۵	۰.۰۴	۵۰	بندهای حسابرس و بازرس	۱۵
۰.۲۰	۳.۵	۰.۱۷	۳	۰.۰۶	۷۰	دوره وصول مطالبات	۱۶
۴.۲۶	مجموع امتیازها=	۳.۱۲	مجموع امتیازها=	۱.۰۰	۱۲۰.۵		مجموع



جدول ۱-۲- ب توضیحات بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی از لحاظ متغیر مالی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	نسبتهای سودآوری	با افزایش سود شرکت در سالهای ۹۰ و ۹۱ از ۱۳۱ میلیون ریال در سال ۸۷ به ۹۴۲۲ در سال ۹۰ و ۲۷۶۷۴ ریال در سال ۹۱ بابت پروژه تولید چادرمشکی ، باعث افزایش نسبتهای سودآوری (سودعملیاتی به فروش و نسبت سود ویژه به فروش) در هلدینگ شده است. و از طرفی به علت افزایش دارائیهای ثابت نسبت های سودآوری از قبیل بهره وری سرمایه افزایش قابل ملاحظه ای نخواهد داشت.
۲	نسبت های فعالیت	با توجه به افزایش فروش و تولید در شرکتها و کاهش بهای تمام شده مواد اولیه، گردش کالا و سرمایه در گردش افزایش یافته و باعث بهبود نسبتهای فعالیت میگردد. که در نتیجه توانایی مدیریت در بکارگیری از دارائیهای مطلوبتر خواهد شد.
۳	نسبت های اهرمی	سرمایه گذاریهای انجام شده عمدتاً مشارکت با بانکها بوده است که باعث افزایش بدهیهای بلندمدت گردید فلذا نسبت های بدهی و اهرمی افزایش و نسبت سرمایه گذاری و یا استفاده از امکانات برون سازمانی جهت گردش فعالیت های شرکت مطلوبتر خواهد شد. و در نتیجه توانایی مدیریت در بازپرداخت بدهیهای بلندمدت با مشکلاتی مواجه خواهد شد
۴	نسبت های نقدینگی	با توجه به مطلوبیت نسبت سودآوری ، گردش فعالیت شرکت افزایش یافته و باعث افزایش سرمایه در گردش و فزونی داراییهای جاری بر بدهیهای جاری را خواهد داشت که نسبت نقدینگی شرکت رو به بهبود و مطلوب خواهد شد. در نتیجه توانایی به پرداخت بدهیهای جاری آسانتر خواهد شد.
۵	رشد فروش سالانه	رشد فروش سالانه در هلدینگ در سالهای ۸۶ مبلغ ۶۷۴۲۴۶ - ۸۷ مبلغ ۶۰۵۵۵۰ - ۸۸ مبلغ ۵۸۱۶۵۳ - ۸۹ مبلغ ۶۵۱۲۳۸ - ۹۰ مبلغ ۸۹۳۶۱۸ و سال ۹۱ مبلغ ۱۱۴۷۴۲۰ میباشد.
۶	کل سود خالص	سود خالص عملیاتی در سالهای ۸۶ مبلغ (۸۸۸۵) - ۸۷ مبلغ (۷۵۵۷) - ۸۸ مبلغ (۱۸۸) - ۸۹ مبلغ ۴۷۴۸۶ - ۹۰ مبلغ ۸۲۳۵۲ و سال ۹۱ مبلغ ۱۰۹۷۰۸ و سود خالص قبل از کسر مالیات در سالهای ۸۶ مبلغ ۱۴۰۲۲۱ - ۸۷ مبلغ

		(۳۵۴۱۰) - ۸۸ مبلغ (۲۵۹۶۲) - ۸۹ مبلغ ۴۲۱۳۱ - ۹۰ مبلغ ۵۴۰۶۷ و ۹۱ مبلغ ۸۲۹۶۸ میباشد
۷	دسترسی به منابع	با توجه به خارج شدن تدریجی شرکتهای تابعه از ماده ۱۴۱ قانون تجارت، اخذ تسهیلات سهل تر خواهد شد.
۸	حقوق صاحبان سهام	بدهیهای شرکتهای در نهایت به افزایش سرمایه تبدیل میشود. لذا حقوق صاحبان سهام شرکت افزایش یافته و مطلوبتر خواهد شد.
۹	نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام	بدلیل همزمانی افزایش سود، افزایش سرمایه شرکتهای از محل مطالبات بنیاد صورت می پذیرد لذا نسبت مربوطه اندکی بهبود می یابد.
۱۰	نسبت های ارزش بازار (بورسی)	با توجه به روند صعودی نسبت سودآوری ارزش بازار هر سهم افزایش خواهد یافت.
۱۱	سیستم حسابداری قیمت تمام شده	در سه سال سوم تصمیم براین است برای کلیه شرکتهای سیستم بهای تمام شده مدون طراحی و قابل استفاده گردد
۱۲	سیستم های حسابداری و مالی	کلیه سیستمهای حسابداری شرکتهای همکاران سیستم میباشد و کمبودی احساس نمیشود و سعی در بهبود استفاده از این سیستم میباشد.
۱۳	کل بدهی ها	به دلیل افزایش بدهی در بعضی شرکتهای، نسبت بدهی افزایش یافته است که رتبه آن از نظر سهامداران مثبت ولی از نظر وام دهندگان و خارج سازمان منفی میباشد.
۱۴	کل دارائی ها	استفاده بهینه از دارایی ها مورد توجه میباشد
۱۵	بندهای حسابرس و بازرس	تعداد بندهای بازرس روند کاهشی دارد.
۱۶	دوره وصول مطالبات	تقریباً از ۹۰ روز تا ۱۲۰ روز میانگین دوره وصول میباشد.

جدول ۱-۳- الف بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر منابع انسانی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	سن	۷۰	۰.۱۰	۴.۵	۰.۴۳	۴.۸	۰.۴۶
۲	تحصیلات	۸۰	۰.۱۱	۳.۵	۰.۳۸	۴.۲	۰.۴۶
۳	آموزش منابع انسانی	۸۰	۰.۱۱	۳.۲	۰.۳۵	۴	۰.۴۴
۴	تعداد کارکنان	۱۰۰	۰.۱۴	۴.۵	۰.۶۲	۶	۰.۸۲
۵	بهره وری منابع انسانی	۱۰۰	۰.۱۴	۳.۷	۰.۵۱	۵.۲	۰.۷۱
۶	کفایت کارکنان حرفه ای	۹۰	۰.۱۲	۳.۳	۰.۴۱	۴.۶	۰.۵۷

۷	نگهداری و توسعه منابع انسانی	۶۰	۰.۰۸	۴.۲	۰.۳۵	۴.۵	۰.۳۷
۸	سنوات (تجربه)	۶۰	۰.۰۸	۴.۶	۰.۳۸	۴.۴	۰.۳۶
۹	جذب ، تامین و تعدیل نیروی انسانی	۹۰	۰.۱۲	۴.۹	۰.۶۰	۵.۴	۰.۶۷
مجموع		۷۳۰	۱.۰۰	مجموع امتیازها=	۴.۰۲	مجموع امتیازها=	۴.۸۶

### جدول ۱-۳-ب بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر منابع انسانی

ریف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	سن	متوسط سن پرسنل تولیدی شرکت بیش از ۴۰ سال است و بسیاری از نیروهای در انتظار بازنشستگی هستند اما در مقابل همچنان تا حدی قابلیت انجام وظایف محوله را دارا هستند
۲	تحصیلات	متوسط تحصیلات پایین تر از دیپلم است و با توجه به انتظارات کاری و مهارتی میتوان سطح این متغیر را ضعیف ارزیابی کرد.
۳	آموزش منابع انسانی	توجه به آموزشهای مهارتی و تحصیلی به کارکنان در شرکتهای زیرمجموعه هلدینگ چندان مناسب نبوده و مستلزم هدفمندی بیشتر است.
۴	تعداد کارکنان	تعداد کارکنان با توجه به میزان تولیدات و خروجی تولیدی مناسب ارزیابی شده و با برنامه‌هایی که برای خروج پرسنل در شرف بازنشستگی تهیه گردید. این ، میزان به حد خوبی خواهد رسید
۵	بهره وری منابع انسانی	بهره‌وری فعلی نیروهای انسانی در حد متوسط رو به ضعف است و با برنامه‌های خروج کارکنان بازنشسته بهبود می‌یابد. در حال حاضر بهره وری انسانی برابر ۵۶.۵۶ می

		باشد که نسبت به مدت مشابه سال قبل که برابر ۵.۱۶ بود ۸ درصد رشد نشان می دهد.
۶	کفایت کارکنان حرفه ای	کارکنان حرفه‌ای و با مهارت مناسب در شرکتها به مقدار مکفی موجود نیستند.
۷	نگهداری و توسعه منابع انسانی	نگهداری و توسعه آن دسته از منابع انسانی که دارای قابلیتها و کارایی مناسب هستند و خلق ارزش افزوده دارند در حد متوسطی است
۸	سنوات (تجربه)	با توجه به روند انجام بازنشسته شدن پرسنل میزان تجربه در شرکتها روند کاهنده دارد بطوریکه میزان تجربه در سال ۱۳۸۷ برابر ۱۲.۵ و در سال ۱۳۸۸ برابر ۱۲.۳ می باشد.
۹	جذب ، تامین و تعدیل نیروی انسانی	با هدف مهندسازی و اصلاح ساختارهای گذشته وضعیت جذب ، تامین و تعدیل نیروی انسانی رو به بهبود میباشد.

جدول ۱-۴-الف بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر مدیریتی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	برنامه ریزی	۹۰	۰.۱۰	۴.۳	۰.۴۴	۵	۰.۵۱
۲	توانایی مدیران	۹۰	۰.۱۰	۴.۳	۰.۴۴	۵	۰.۵۱
۳	هم آهنگی و هم افزایی	۸۰	۰.۰۹	۴.۲	۰.۳۸	۴.۵	۰.۴۱
۴	ایفای تعهدات	۷۰	۰.۰۸	۴	۰.۳۲	۴.۵	۰.۳۶
۵	کنترل و نظارت	۹۰	۰.۱۰	۴	۰.۴۱	۴.۵	۰.۴۶
۶	توسعه اتوماسیون سیستم های اداری و نظام اطلاعات مدیریت	۷۰	۰.۰۸	۳.۳	۰.۲۶	۴.۲	۰.۳۴
۷	فرهنگ سازمانی	۷۰	۰.۰۸	۵	۰.۴۰	۵.۵	۰.۴۴
۸	ارزشیابی و ارزیابی مدیران	۹۰	۰.۱۰	۴.۸	۰.۴۹	۵.۱	۰.۵۲
۹	آموزش مدیران	۸۵	۰.۱۰	۴.۵	۰.۴۴	۵	۰.۴۹
۱۰	پاسخگویی و اطلاع رسانی	۶۰	۰.۰۷	۴.۳	۰.۲۹	۴.۸	۰.۳۳
۱۱	حسابرسی مدیریت	۸۰	۰.۰۹	۴.۷	۰.۴۳	۵	۰.۴۶
	مجموع	۸۷۵	۱	مجموع امتیازها=	۴.۳۲	مجموع امتیازها=	۴۸۴

جدول ۱-۴-ب توضیحات بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر مدیریتی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	برنامه ریزی	در زمینه شرکتهای تابعه ، برنامه‌های میان‌مدت و سالیانه تهیه و بررسی میشوند و نمود عملیاتی این برنامه‌ای سالیانه در بودجه‌بندی‌های سالیانه اجرایی میگردد. برنامه‌های میان‌مدت و بودجه‌های سالیانه موجود است و رفته رفته با توجه به تجربیات بر اثربخشی آنها افزوده میشود. هم اکنون توجه به برنامه‌ریزی بسیار بیشتر از گذشته است.
۲	توانایی مدیران	توانایی مدیران نیز از میزان تحقق برنامه‌ها و درصد انحرافات سنجیده میشود. که میزان انحراف‌ها نیز در گزارشات عملکردی وجود دارد.
۳	هم آهنگی و هم افزایی	با توجه به گستردگی و تنوع و نوع فعالیتهای شرکتهای امکان هماهنگی و هم‌افزایی در مسائل خرد کمتر موجود است و این بخاطر تفاوت زمینه‌های کاری است. اما در سطح کلان، استفاده از تجربیات و نظرات سایرین و همچنین آگاهی از اطلاعات و اخبار در جلسات مداوم مدیران که در دفتر هلدینگ صورت می‌پذیرد بسیار راهگشا می‌باشد.
۴	ایفای تعهدات	با توجه به مقررات ، اختیارات و توان موجود و همچنین عنایت به محدودیتهای مدیران و واحدهای مختلف در اجرای تعهدات کوشا هستند و در سطح خوبی هستیم اما همین محدودیتهای باعث میشود سطوح عالی‌تر و بهتر حاصل نگردد.
۵	کنترل و نظارت	میزان نظارت و کنترل بر شرکتهای در سطح خوبی است چرا که عملکرد آنها بصورت ماهیانه مانیتور میشود و با بازدیدهای دوره‌ای، حسابرسی‌ها و کنترلهای مدیریتی اطمینان مناسب حاصل میگردد.

۶	توسعه اتوماسیون سیستم های اداری و نظام اطلاعات مدیریت	در ارتباط با اتوماسیون سیستمهای اداری و اطلاعات مدیریت شرکتها همگی از خدمات شرکتهای همکاران سیستم بهره مند میباشند و در جهت بهره مندی بیشتر از نرم افزار موجود و اجرایی شدن قسمتهای بیشتر آن گام برمی دارند.
۷	فرهنگ سازمانی	توسعه فرهنگ سازمانی شرکتهای تابعه در مقایسه با فرهنگ سازمانی موجود در جمهوری اسلامی ایران از سطح خوبی برخوردار است . اگرچه تا فرهنگهای سازمانی کشورهای توسعه یافته فاصله بسیار است ولی در رابطه با کشورهای در حال توسعه ای و شرایط جمهوری اسلامی وضعیت خوبی ارزیابی میشود.
۸	ارزشیابی و ارزیابی مدیران	ارزشیابی مدیران با توجه به انطباق عملکرد با برنامه های شرکت، ارسال اطلاعات و گزارشهای تحلیلی ایشان، بررسی صحت و سقم آنها و نحوه انتخاب مدیران میانی با توجه به میزان اختیارات و محدودیتها در حد خوب میباشد.
۹	آموزش مدیران	مدیران از اطلاعات تخصصی مناسبی برخوردارند و در رابطه با اطلاعات و آموزشهای لازم در سطح مدیریتی و اداره کردن شرکتها از مرکز آموزشی به فراخور استفاده میگردند
۱۰	پاسخگویی و اطلاع رسانی	پاسخگویی و اطلاع رسانی در دو جنبه بیرونی و داخلی شامل مشتریان و ذینفعان داخلی در حد نسبتاً خوبی صورت می پذیرد که البته در بعضی شرکتها از حد بالاتری برخوردار است.
۱۱	حسابرسی مدیریت	حسابرسی مدیریت از طریق بازرسی های مدیریتی و بررسی عملکردها بدقت در سطح خوب صورت می پذیرد.



جدول ۱-۵-الف بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیربازاریابی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	توزیع	۹۰	۰.۱۱	۴	۰.۴۴	۴.۵	۰.۴۹
۲	تبلیغات	۷۰	۰.۰۸	۳.۳	۰.۲۸	۴	۰.۳۴
۳	عمر محصول	۱۰۰	۰.۱۲	۵	۰.۶۱	۵.۵	۰.۶۷
۴	بازار شناسی (داخلی و خارجی)	۹۵	۰.۱۲	۳.۹	۰.۴۵	۴.۵	۰.۵۲
۵	مشتری گرایی	۸۰	۰.۱۰	۴.۴	۰.۴۳	۴.۷	۰.۴۶
۶	صادرات	۷۰	۰.۰۸	۳.۶	۰.۳۱	۴.۱	۰.۳۵

۰.۲۹	۴	۰.۲۴	۳.۳	۰.۰۷	۶۰	نام تجاری (برند)	۷
۰.۴۸	۵	۰.۴۵	۴.۶	۰.۱۰	۸۰	تنوع محصول	۸
۰.۴۸	۵	۰.۴۵	۴.۶	۰.۱۰	۸۰	سهم بازار	۹
۰.۲۸	۴.۶	۰.۲۶	۴.۳	۰.۰۶	۵۰	توسعه سیستمهای فروش و خدمات پس از فروش	۱۰
۰.۳۲	۵.۲	۰.۲۹	۴.۸	۰.۰۶	۵۰	مشارکت در مجامع و اتحادیه های صنفی	۱۱
۴.۶۷	مجموع امتیازها=	۴.۱۹	مجموع امتیازها=	۱.۰۰	۸۲۵		مجموع

جدول ۱-۵-ب توضیحات بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیربازاریابی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	توزیع	نحوه توزیع محصولات و میزان دسترسی مشتریان به محصولات در حدمناسبی است و سعی میشود با کمتر شدن واسطه‌ها و توزیع مستقیم‌تر به خریداران عمده این مهم بهتر شود
۲	تبلیغات	توجه کم به تبلیغات در شرکت از جمله نقاط ضعف میباشد
۳	عمر محصول	اکثر محصولات در حالت بلوغ خود بسر می‌برند و در بعضی شرکتها محصولات جدید با کاربردهای جدید (در کشور ایران) از قبیل پارچه‌های سه‌بعدی و الیافی که به بهبود عملکرد بتن در عملیات ساختمانی کمک می‌کند، در حال تولید هستند . با عنایت به آنکه صنعت نساجی مانند صنایعی از قبیل غذایی و مسکن نیاز مدام انسانها و جوامع است لذا عمر محصولات نیز پایدار خواهد بود
۴	بازار شناسی (داخلی و خارجی)	لزوم توجه به بازاریشناسی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است ولی با توجه به محدودیتهای موجود شرکتهای ، امکان عکس‌العمل شایسته از سوی ایشان وجود ندارد فلذا با توجه به قابلیتها، بازاریشناسی موجود شرکتهای نه از قوت و نه از ضعف برخوردار است ولی توجه بیشتر به آن است موقعیتهای بهتری را فراهم خواهد ساخت.
۵	مشتری گرایی	مشتری گرایی در شرکتها تا حدی رعایت میشود این مهم در شرکتهایی از قوت بسیار بالاتر و در شرکتهای دیگر کمتر است.
۶	صادرات	با توجه به مصائب و کمبود حمایتها و بروکراسی های فراوان و عدم انگیزه لازم برای صادرات، وضعیت شرکتها تا حدی در منطقه ضعف قرار داد. و متاسفانه جوایز صادراتی نیز به شرکتهای تابعه بنیاد تعلق نمی‌گیرد.

۷	نام تجاری (برند)	شرکتهایی که عرضه محصولات آنها بصورت C۲B میباشد نسبت به B۲Bها قابلیت بهتری برای برند سازی دارند . و کم توجهی به این امر ضعف شمرده میشود. البته تا حدی نیز برند بعضی از شرکتهای شناخته شده اند ولی جای کار بیشتر برای برندسازی بسیار وجود دارد
۸	تنوع محصول	تنوع محصولات با توجه به انعطاف پذیری ماشین آلات موجود حد خوبی دارد و در شرکتهایی این تنوع نیز در حال افزایش است.
۹	سهام بازار	با توجه به نوع شرکتهای تابعه و حجم تولیدشان سهم بازار متغیر میباشد. ریز اقلام و سهم بازارشان در گزارش شناخت ذکر گردیده است.
۱۰	توسعه سیستمهای فروش و خدمات پس از فروش	سیستمهای فروش موجود مطابق بازارهای سنتی ایران فعالیت می کنند و نسبتاً جوابگو هستند اما برای آینده توجه به سیستم فروش عملی تر برای رهبری بازارها میتواند بسیار موثر باشد.
۱۱	مشارکت در مجامع و اتحادیه های صنفی	ارتباطات موجود شرکت با انجمن صنایع نساجی مناسب و خوب است

جدول ۱-۶-الف بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر توسعه

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وضع موجود		پیش بینی آتی	
			رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	بازده سرمایه (بازده سرمایه گذاری)	۹۰	۵	۰.۶۲	۵.۳	۰.۶۵
۲	تاثیر هر واحد سرمایه گذاری در رشد تولید، فروش و سود	۸۰	۴.۶	۰.۵۰	۴.۸	۰.۵۳
۳	مشارکت در توسعه فعالیتها	۸۰	۳.۸	۰.۴۲	۴.۲	۰.۴۶
۴	بهینه سازی و بازسازی	۸۰	۳.۵	۰.۳۸	۵	۰.۵۵
۵	نوسازی و ایجاد	۸۰	۳.۵	۰.۳۸	۵	۰.۵۵
۶	مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	۸۰	۵	۰.۵۵	۵.۵	۰.۶۰
۷	توجه اقتصادی و فنی طرحها	۹۰	۴.۶	۰.۵۷	۵.۵	۰.۶۸
۸	دسترسی به منابع مالی	۷۰	۴	۰.۳۸	۵	۰.۴۸
۹	برنامه ریزی و کنترل پروژه	۸۰	۵	۰.۵۵	۵.۵	۰.۶۰
	مجموع	۷۳۰	مجموع امتیازها=	۴.۳۵	مجموع امتیازها=	۵.۱۰

جدول ۱-۶ تب توضیحات بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر توسعه

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	بازده سرمایه (بازده سرمایه گذاری)	با عنایت به رقابت بسیار شدید شرکتهای نساجی در بازار که محصولات داخلی و خارجی بصورت تمام قد در حال رقابت هستند و حمایتها کم، بازهم شاهد آنیم که سرمایه‌گذاریهایی که در جهت تقویت کیفی و یا کمی انجام گرفته در صورت کارشناسی بودن از بازده مناسبی برخوردار است. و از طرفی ما شاهد افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی نیز هستیم و این بهترین شاخص بر مناسب بودن بازده سرمایه‌گذاری میباشد.
۲	تاثیر هر واحد سرمایه گذاری در رشد تولید، فروش و سود	سرمایه‌گذاری در صنایع نساجی میتواند با مقادیر کم هم انجام گیرد و بازدهی مناسبی داشته باشد. برخلاف برخی از صنایع مانند صنعت فولاد که نیاز به سرمایه‌گذاری بالایی برای دستیابی به بازدهی مناسب دارد در صنایع نساجی میتواند با مقادیر کم سرمایه‌گذاری بازدهی مناسبی را بدست آورد. بطور مثال سرمایه‌گذاری در یکی از شرکتهای هلدینگ که با تعوض چندماشین انجام گرفت و حدود ۲ میلیارد تومان بود با توجه به محاسبات انجام گرفته در طرح میتواند منجر به رشد فروش و سود گردد.
۳	مشارکت در توسعه فعالیتهای	با توجه به اینکه سیاستهای هلدینگ در بخش نساجی در سالیان اخیر حفظ وضعیت موجود و خروج از صنایع مشکل‌دار بوده است و پروژه‌های سرمایه‌گذاری اندکی نیز انجام گرفته است. طبیعتاً با این سیاست بحث تولید مطرح نبوده که از بابت آن مشارکتی انجام بگیرد. ولی در صورت داشتن برنامه‌های توسعه‌ای میتوان در این خصوص اقداماتی را انجام داد.
۴	بهینه سازی و بازسازی	با توجه به سیاستهای برنامه اول و دوم میان‌مدت بهلدینگ در بخش نساجی بهینه‌سازی و بازسازی صرفاً در خصوص یک شرکت انجام گرفته است. در شرکتهای ماندگار مجبور به انجام این قبیل اقدامات میباشیم و از اینرو شرایط متوسط در نظر گرفته شده است.

نوسازی و ایجاد مطابق با طرحهای مصوب قبلی مقرر شده که در دو شرکت انجام گیرد که در شرکت اول طرح نوسازی و در شرکت دوم نوسازی و ایجاد مورد نظر بود. با توجه به مهیا نشدن نقدینگی مورد نیاز این طرحها تاکنون انجام نشده‌اند ولی انتظار وجود دارد که در آینده نزدیک تحقق یابند	نوسازی و ایجاد	۵
مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید در شرکتهای نساجی پایین است. با توجه به گستردگی این صنعت این مقیاس میتواند متنوع باشد ولی اصولاً در شرکتهای تابعه میتوان با سرمایه‌گذاری‌های کمی در مقیاس صنعتی شرایط اقتصادی مناسبی ایجاد نمود.	مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	۶
توجه بیشتر به طرحهایی با توجیه بالاتر مورد توجه بود. و با توجه به سیستمهای کنترلی بهتر در هلدینگ، پروژه‌هایی با توجیه بالاتر مورد اجرا قرار می‌گیرد.	توجیه اقتصادی و فنی طرحها	۷
دسترسی به منابع مالی وابسته به نوع شرایط مالی شرکتهاست. در شرکتهای دارای طرح توجیهی مصوب چنانچه شرکت مشمول ماده ۱۴۱ قانون تجارت نباشد امکان دریافت وام بانکی میسر است	دسترسی به منابع مالی	۸
در پروژه‌های در دست اقدام با توجه به کنترل‌های بیشتر از سوی سهامدار و هدایت شرکتهای به سمت و سوی برنامه‌ریزی دقیق‌تر شرایط خوبی وجود دارد	برنامه ریزی و کنترل پروژه	۹

جدول ۱-۷-الف بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغیر تکنولوژی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	سطح تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات	۹۵	۰.۱۶	۵	۰.۷۸	۵.۵	۰.۸۶
۲	نرخ تغییرات تکنولوژی	۸۰	۰.۱۳	۴.۳	۰.۵۶	۴.۶	۰.۶۰
۳	ابعاد کیفی محصول	۹۰	۰.۱۵	۴.۳	۰.۶۳	۵	۰.۷۴
۴	ظرفیت ایجاد شده	۹۰	۰.۱۵	۴.۳	۰.۶۳	۵.۵	۰.۸۱
۵	نسل تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات	۹۰	۰.۱۵	۴.۳	۰.۶۳	۵	۰.۷۴
۶	تحقیق و توسعه	۸۰	۰.۱۳	۳.۲	۰.۴۲	۴.۲	۰.۵۵
۷	دانش فنی	۸۵	۰.۱۴	۳.۴	۰.۴۷	۴.۲	۰.۵۹
مجموع		۶۱۰	۱.۰۰	مجموع امتیازها=	۴.۱۴	مجموع امتیازها=	۴.۸۸



جدول ۱-۷-ب توضیحات بررسی نقاط قوت و ضعف از لحاظ متغییر تکنولوژی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	سطح تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات	سطح تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات با توجه به طرحهایی که برای خروج ماشین آلات و تکنولوژی های قدیمی و ادغام ماشین آلات شرکتها صورت می پذیرد و همچنین طرحهایی که در جهت خرید ماشین آلات بعضی شرکتها مدنظر است و با توجه به توان مهندسی و مهارتی در حد خوبی برآورد می گردد.
۲	نرخ تغییرات تکنولوژی	سرعت و نرخ تغییرات تکنولوژی بگونه ای متوسط است و با شیب ملایم سعی در همراهی با تکنولوژی روز دارد.
۳	ابعاد کیفی محصول	کیفیت محصولات تولیدی در شرکتهای مختلف متفاوت است. بررسیهای انجام گرفته نشان میدهد در برخی محصولات مانند نخ نایلون کیفیت بهینه وجود دارد و در برخی دیگر شرایط متوسط و در برخی دیگر شرایط ضعیف وجود دارد
۴	ظرفیت ایجاد شده	ظرفیتهای تولیدی ایجاد شده با توجه به سطح و توان رقابتی شرکتهای هلدینگ با سایر شرکتهای رقیب در داخل کشور بصورت متوسط مشاهده میشود.
۵	نسل تکنولوژی ماشین آلات و تجهیزات	نسل تکنولوژی در ۶ شرکت از شرکتهای هلدینگ در مقایسه رقبای داخلی کشور متوسط است این در حالی است که در یک شرکت تکنولوژی موجود خارج از رده است.
۶	تحقیق و توسعه	میزان سرمایه گذاری و توجه به تحقیق و توسعه خوب نیست و نیازهای فضای رقابتی صنعتی را بخوبی جوابگو نمیشد
۷	دانش فنی	شرایط دانش فنی موجود در شرکتهای تابعه رضایت بخش نیست و سعی براین است که در شرکتهای ماندگار تقویت گردد.

جدول ۲- بررسی نقاط فرصت و تهدید محیطی با استفاده از ۴ معیار اصلی اقتصادی/فرهنگی و اجتماعی/سیاسی و قانونی  
/تکنولوژیک به کمک امتیاز دهی به هر یک از زیر معیارها

تکنولوژیک	سیاسی و قانونی	فرهنگی و اجتماعی	اقتصادی
تکنولوژی رقبا	قوانین مالیاتی	جمعیت	نرخ تورم
تغییرات تکنولوژی	تعرفه‌های خاص	گروه‌های ذینفع	نرخ بهره
	قوانین حفظ محیط زیست	نگرش نسبت به شرکت	نرخ ارز
	دعاوی داخلی و خارجی	نگرش نسبت به پس انداز	خصوصی سازی و آزادسازی
	رابطه ایران با کشورهای هدف		بورس
	شرایط سیاسی کشورها		سیاست‌های صادرات و واردات
	قوانین کار و تضمین اجتماعی		سیاست‌ها و ابزارهای پولی
	قانون برنامه پنجم کشور و قانون بودجه سالانه		سیاست‌های مالی
	سایر قوانین و مقررات		سیاست‌ها و پیمان‌های منطقه ای و جهانی
	دعاوی علیه شرکت		سبک‌های تجاری
	استانداردهای اجباری داخلی و خارجی		رقابت
	قانون سرمایه گذاری خارجی		قیمت نفت
	مقررات و ضوابط شرکت		تعهدات و اعتبارات شرکت
	قوانین حاکم بر بورس		

جدول ۲-۱-الف بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغییر اقتصادی

ردیف	نقاط فرصت و تهدید	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	نرخ تورم	۹۵	۰.۱۰	۳.۲	۰.۳۳	۳.۵	۰.۳۶
۲	نرخ بهره	۸۰	۰.۰۹	۳.۸	۰.۳۳	۴.۲	۰.۳۷
۳	نرخ ارز	۷۰	۰.۰۸	۴	۰.۳۱	۴	۰.۳۱
۴	خصوصی سازی و آزادسازی	۶۰	۰.۰۷	۴.۵	۰.۳۰	۴.۵	۰.۳۰
۵	بورس	۱۰	۰.۰۱	۴.۵	۰.۰۵	۴.۵	۰.۰۵
۶	سیاستهای صادرات و واردات	۸۰	۰.۰۹	۳.۷	۰.۳۲	۴.۲	۰.۳۷
۷	سیاستها و ابزارهای پولی	۹۰	۰.۱۰	۴.۲	۰.۴۱	۴.۵	۰.۴۴
۸	سیاستهای مالی	۹۰	۰.۱۰	۴.۲	۰.۴۱	۴.۵	۰.۴۴
۹	سیاستها و پیمانهای منطقه ای و جهانی	۵۰	۰.۰۵	۳.۸	۰.۲۱	۴.۳	۰.۲۳
۱۰	سیکلهای تجاری	۴۰	۰.۰۴	۴	۰.۱۷	۴.۳	۰.۱۹
۱۱	رقابت	۹۰	۰.۱۰	۴	۰.۳۹	۴.۲	۰.۴۱
۱۲	قیمت نفت	۹۰	۰.۱۰	۴.۳	۰.۴۲	۴.۳	۰.۴۲
۱۳	تعهدات و اعتبارات شرکت	۷۰	۰.۰۸	۴.۵	۰.۳۴	۴.۷	۰.۳۶

مجموع	۹۱۵	۱	مجموع امتیازها = ۴.۰۱	مجموع امتیازها = ۴.۲۵
-------	-----	---	-----------------------	-----------------------

جدول ۱-۲ تب توضیحات بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغیر اقتصادی

ردیف	نقاط فرصت و تهدید	توضیحات
۱	نرخ تورم	نرخ تورم بالا بیانگر وجود اقتصاد بیمار میباشد و در شرایط اقتصادی بیمار. طبیعتاً شرایط خوبی نیز برای صنایع ایجاد نخواهد شد و از این جهت این عامل تهدید محسوب میگردد. در این شرایط قدرت خرید مردم پایین آمده و کاهش تقاضا ایجاد میشود و از طرف دیگر تامین نقدینگی بیشتر برای خریداری مواد اولیه نیز مشکل تر میگردد. در چنین شرایطی عدم کشش بازار جهت افزایش قیمت فروش متناسب با افزایش قیمت مواد اولیه رخ داده و افزایش قیمت محصولات کندتر انجام می‌گیرد با توجه به برنامه‌های دولت دهم انتظار بر کاهش میزان تورم در سالهای آتی وجود دارد
۲	نرخ بهره	نرخ بهره بانکی در حال حاضر نسبت به بسیاری از کشورها در ایران بالا میباشد ولی این شرایط عمومی بوده و برای کلیه صنایع یکسان است. با توجه به برنامه‌های دولت برای دستیابی به نرخ بهره یک رقمی انتظار می‌رود بهبود مختصری در این خصوص ایجاد شود
۳	نرخ ارز	نرخ ارز چنانچه بر مبنای دلار سنجیده شود با توجه به نوسانی که در سالیان اخیر داشته است شرایط خوبی را نشان نمیدهد و هنگامی که بر مبنای یورو مورد توجه قرار گیرد با توجه به روند افزایش آن تهدید محسوب میگردد.
۴	خصوصی سازی و آزادسازی	خصوصی سازی و آزادسازی عامل تعیین کننده‌ای برای صنایع نساجی محسوب نمی‌گردد زیرا قالب صنایع نساجی کشور خصوصی بوده و با مدیریت بخش خصوصی ادار میشود.
۵	بورس	تعداد شرکتهای نساجی که در بورس حضور دارند محدود است و از اینرو عامل بورس نمی‌تواند عاملی تعیین کننده‌ای محسوب گردد.

۶	سیاستهای صادرات و واردات	این سیاستها در حال حاضر بیشتر در جهت واردات میباشد تا صادرات . مطابق بررسیهای بعمل آمده قرار بر اصلاحاتی در نظامهای تعرفه‌ای است تا در ورود مواد اولیه تسهیلاتی ایجاد گردد.
۷	سیاستها و ابزارهای پولی	سیاست دولت مطابق اظهارات مسئولین در راستای کمک به تولید و تامین سرمایه در گردش جاری آنهاست و از سوی دیگر نیز تامین اعتباری پروژه‌ها با استفاده از تسهیلات با بهره کم از محل صندوق ذخیره ارزی در دستور کار دولت میباشد . این انتظار وجود دارد که با توجه به بهبود شرایط بانکها در سالهای آینده روند دریافت وام از آنها بهبود یابد.
۸	سیاستهای مالی	سیاستهای مالی نیز به مانند سیاستها و ابزارهای پولی میباشد
۹	سیاستها و پیمانهای منطقه‌ای و جهانی	با توجه به کوچک بودن ابعاد شرکتهای نساجی تاثیرپذیری آنها از سیاستها و پیمانهای منطقه‌ای جهانی محدود است ولی در هر حال شرایط تحریم های بانکی که از سوی برخی از کشورها برای ایران در نظر گرفته شده است و منجر به افزایش قیمت تمام شده مواد اولیه وارداتی میشود و از این بابت تهدید محسوب میگردد
۱۰	سیکلهای تجاری	سیکلهای تجاری که در برخی از صنایع اثرات بسیار زیادی دارد در صنایع نساجی ان اثرات را نداشته ولی در هر حال به عنوان یک عامل تاثیرگذار است.
۱۱	رقابت	عامل رقابت یکی از مهمترین عوامل میباشد و از این جهت وزن بالایی به ان تعلق گرفته است . در خصوص صنایع نساجی مشکل رقابت با توجه به واردات کالای نهایی از کشورهای نظیر چین از سالیان قبل وجود داشته و عبارتی این صنایع تا حدودی آبدیده شده‌اند و بخشهایی که در حال حاضر فعال میباشند خود را با این شرایط وفق داده‌اند.
۱۲	قیمت نفت	قیمت نفت بر روی نرخ مواد اولیه نشات گرفته از آن تاثیرگذار است. قیمت مواد اولیه از قبیل پلی‌استر، اکریلیک و نایلون با تغییر قیمت نفت تغییر می‌کند. در حال حاضر که قیمت نفت نسبت به چندسال گذشته کاهش یافته است شاهد افت قیمت مواد اولیه مصرفی بوده و از این جهت فرصت میباشد.
۱۳	تعهدات و اعتبارات شرکت	تعهدات و اعتبارات بنیاد با توجه به تغییرات مثبتی که در سالیان اخیر داشته فرصت محسوب شده و انتظار بهبود آن نیز در آینده وجود دارد.

جدول ۲-۲- الف بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغیر فرهنگی و اجتماعی

ردیف	نقاط فرصت و تهدید	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	جمعیت	۱۰۰	۰.۳۲	۵	۱.۶۱	۵۶	۱.۸۱
۲	گروه های ذینفع	۸۰	۰.۲۶	۴.۲	۱.۰۸	۵	۱.۲۹
۳	نگرش نسبت به شرکت	۷۰	۰.۲۳	۵	۱.۱۳	۶	۱.۳۵
۴	نگرش نسبت به پس انداز	۶۰	۰.۱۹	۴	۰.۷۷	۴.۲	۰.۸۱
	مجموع	۳۱۰	۱.۰۰	مجموع امتیازها=	۴.۶۰	مجموع امتیازها=	۵.۲۶

جدول ۲-۲-ب توضیحات بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغیر فرهنگی و اجتماعی

ردیف	نقاط فرصت و تهدید	توضیحات
۱	جمعیت	جمعیت زیاد کشور بازار بالقوه مناسبی را برای محصولات نساجی فراهم نموده و از این بابت جمعیت زیاد کشور فرصت ارزیابی می‌گردد
۲	گروه های ذینفع	ذینفعان هلدینگ همگی دوران درخشان این شرکتهای نساجی و اشتغالزایی گسترده همراه با سودآوری و توسعه را در سالهای قبل و پس از انقلاب در خاطر دارند و هم‌اکنون نیز در حد متوسط با آن همراه هستند.
۳	نگرش نسبت به شرکت	نگرشهایی که نسبت به شرکت با تمهیداتی که با تغییرات نام شرکتهای و همچنین تغییراتی که در نگرش مردم و جامعه صورت پذیرفته هم اکنون بهتر از گذشته است و نسبتاً خوب ارزیابی میشود.
۴	نگرش نسبت به پس انداز	نگرش به پس انداز اگرچه اندک است، اما با عنایت به وضعیت تورمی بالای کشور و کاهش روز افزون ارزش پول ملی در حد متوسط ارزیابی میگردد و یقیناً اگر مطابق فرمایشات رئیس‌جمهور محترم، از میزان تورم و نرخ کاهش ارزش پول کاسته شود بهتر میشود.

جدول ۲-۳-الف بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغیرسیاسی و قانونی

ردیف	نقاط فرصت و تهدید	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	قوانین مالیاتی	۷۰	۰.۰۸	۳.۶	۰.۲۸	۴.۳	۰.۳۳
۲	تعرفه‌های خاص	۸۰	۰.۰۹	۳.۸	۰.۳۳	۴.۲	۰.۳۷
۳	قوانین حفظ محیط زیست	۳۰	۰.۰۳	۴.۳	۰.۱۴	۴.۳	۰.۱۴
۴	دعای داخلی و خارجی	۶۰	۰.۰۷	۳.۵	۰.۲۳	۴	۰.۲۶
۵	رابطه ایران با کشورهای هدف	۷۰	۰.۰۸	۴.۵	۰.۳۵	۵	۰.۳۸
۶	شرایط سیاسی کشورها	۷۰	۰.۰۸	۵	۰.۳۸	۵.۲	۰.۴۰
۷	قوانین کار و تامین اجتماعی	۱۰۰	۰.۱۱	۴	۰.۴۴	۴.۷	۰.۵۲
۸	قانون برنامه پنجم کشور و قانون بودجه سالانه	۷۰	۰.۰۸	۴.۵	۰.۳۵	۴.۵	۰.۳۵
۹	سایر قوانین و مقررات	۷۰	۰.۰۸	۵	۰.۳۸	۵.۵	۰.۴۲
۱۰	دعای علیه شرکت	۷۰	۰.۰۸	۵	۰.۳۸	۵.۵	۰.۴۲
۱۱	استانداردهای اجباری داخلی و خارجی	۷۰	۰.۰۸	۴.۷	۰.۳۶	۵	۰.۳۸
۱۲	قانون سرمایه گذاری خارجی	۷۰	۰.۰۸	۴.۵	۰.۳۵	۴.۵	۰.۳۵
۱۳	مقررات و ضوابط شرکت	۷۰	۰.۰۸	۴.۷	۰.۳۶	۵	۰.۳۸
۱۴	قوانین حاکم بر بورس	۱۰	۰.۰۱	۴	۰.۰۴	۴.۵	۰.۰۵
مجموع		۹۱۰	۱	مجموع امتیازها=	۴.۳۸	مجموع امتیازها=	۴.۷۶



جدول ۲-۳ تب توضیحات بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغییر سیاسی و قانونی

توضیحات	نقاط فرصت و تهدید	ردیف
<p>قوانین مالیاتی با وضع قانون مالیات بر ارزش افزوده برای تولید یک تهدید محسوب می‌گردد. زیرا شرکتها مجبور به پرداخت این مالیات به دولت بوده و به دلایل عدم پذیرش بازار، تولیدکنندگان شرایط دریافت آنرا در بسیاری از موارد از خریداران ندارند. با توجه به تاثیرگذاری منفی این قانون برای بسیاری از تولیدکنندگان انتظار اصلاح آن در آینده وجود دارد.</p>	قوانین مالیاتی	۱
<p>در برخی موارد تعرفه‌های خاص وضع شده برای واردات محصولات تهدید محسوب شده و در برخی موارد فرصت؛ از جمله موارد مثبت اعلام تعرفه صفر برای واردات پنبه میباشد و از جمله موارد منفی تعرفه پایین برای واردات نخ میباشد.</p>	تعرفه‌های خاص	۲
<p>قوانین حفظ محیط زیست برای شرکتهای تابعه تهدید نبوده و با توجه به رعایت اصول محیط زیست در شرکتهای آلوده کننده، و عدم تاثیر پذیری بیشتر شرکتهای از این قانون نمیتوان از آن بعنوان یک عامل منفی یاد نمود.</p> <p>دعاوی خارجی با وضع تحریم برای علیه ایران همراه میباشد برای امر تولید تهدید محسوب می‌گردد و منجر به این میشود که تامین مواد اولیه، لوازم یدکی و ماشین‌آلات با دشواری و با قیمت بالاتر فراهم گردد.</p>	قوانین حفظ محیط زیست دعاوی داخلی و خارجی	۳ ۴
<p>کشورهای که اهداف صادراتی برای شرکتهای تابعه میباشد عمدتاً شامل: کشورهای آسیای میانه، عراق، افغانستان و ترکیه میباشد که در حال حاضر روابط این کشورها مناسب میباشد. از بعد واردات مواد اولیه و تجهیزات کشورهای هدف عبارتند از: کره جنوبی، چین، آلمان، ایتالیا و سوئیس. ارتباط با کشورهای کره جنوبی و چین در شرایط خوبی بوده و ارتباط با کشورهای اروپایی شرایط مناسبی ندارد بنابراین با توجه به مجموعه این عوامل امتیازات داده شده است.</p>	رابطه ایران با کشورهای هدف	۵
<p>با توجه به اینکه شرایط سیاسی کشورهای هدف میتواند برای وضعیت شرکتهای تابعه به نوعی موثر باشد از اینرو در امتیازدهی صرفاً به کشورهایی که در بند ۵ به آنها اشاره گردید توجه شده است. در حال حاضر مشکل خاصی در</p>	شرایط سیاسی کشورها	۶

		شرایط سیاسی این کشورها مشاهده نمیشود.
۷	قوانین کار و تامین اجتماعی	قوانین کار و تامین اجتماعی میتواند در روند تولید تاثیر بسزایی داشته باشد. این قوانین در سالهای گذشته به نحوی بوده که برای کارفرما محدودیتهایی ایجاد کرده و از این بابت مشکل آفرین بوده است. واکنشی در برابر این قوانین انتخاب شده و به نوعی سبب تبدیل شدن تهدید به فرصت شده است این است که از تعداد نیروهای رسمی شرکتها دائماً کاسته شده و به عوض با برون سپاری بخشهای مختلف کارخانجات از هزینه های تولید کاسته شده است.
۸	قانون برنامه پنجم کشور و قانون بودجه سالانه	با توجه به تصمیم دولت مبنی بر کاستن از درصد بیکاری و لزوم توجه به امر تولید این قوانین طبیعتاً نمیتوانند جنبه تهدید داشته باشند و در حقیقت به نوعی فرصت میباشند.
۹	سایر قوانین و مقررات	با توجه به این اصل که قوانین و مقررات وضع شده در راستای بهبود امور است و نه کند نمودن روند آنها بنابراین این قوانین نیز مثبت ارزیابی میشود. از جمله این قوانین میتوان به استفاده از ظرفیت صندوق ذخیره ارزی برای پروژهها اشاره نمود که وامهایی با بهره پایین قابل پرداخت است.
۱۰	دعاوی علیه شرکت	دعاوی علیه شرکت طی سالیان اخیر کاهش قابل توجهی داشته و از اینرو شرایط مثبت ارزیابی میگردد و با ادامه شرایط فعلی، انتظار بهبود در آینده نیز وجود دارد.
۱۱	استانداردهای اجباری داخلی و خارجی	در حال حاضر واکنشی نسبت به عامل کمی بالاتر از حد متوسط است بطوری که محصولات در شرکتهایی از استاندارد موردنظر برخوردار است
۱۲	قانون سرمایه گذاری خارجی	علیرغم وضع این قانون ؛ در عمل امنیت سرمایه گذاران خارجی تامین نگردیده است. اما با توجه به تدوین قانون امید بهبود اندکی وجود دارد و راه سرمایه گذاری خارجی بسته نیست.
۱۳	مقررات و ضوابط شرکت	مقررات و ضوابط هلدینگ در جهت بهبود امور بوده و مثبت ارزیابی میگردد. انجام مطالعاتی در خصوص برنامه های ۳ ساله و همینطور شناخت تکنولوژی از جمله این موارد میباشد.
۱۴	قوانین حاکم بر بورس	قوانین فعلی حاکم بر بورس ایران بگونه ای است که بسیاری از قابلیت های معاملاتی موجود در بورس های جهان را دارا نیست و البته اینگونه فعالیتها نیز در استراتژی های موجود شرکت جایی ندارد. لذا عملاً قوانین بورس نه بعنوان تهدید و نه بعنوان فرصت قلمداد میگردد و از طرفی قوانین فعلی نیز فرصت یا امتیازی را در اختیار قرار نمیدهد.

جدول ۲-۴-الف بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغییر تکنولوژیک

ردیف	نقاط فرصت و تهدید	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی آتی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	سطح تکنولوژی رقبا	۸۰	۰.۵۰	۴.۵	۲.۲۵	۵.۲	۲.۶۰
۲	تغییرات تکنولوژی	۸۰	۰.۵۰	۴.۵	۲.۲۵	۵.۴	۲.۷۰
مجموع		۱۶۰	۱.۰۰	مجموع امتیازها = ۴.۵		مجموع امتیازها = ۵.۳۰	

جدول ۲-۴-ب توضیحات بررسی نقاط فرصت و تهدید محیط از لحاظ متغییر تکنولوژیک

ردیف	نقاط فرصت و تهدید	توضیحات
۱	سطح تکنولوژی رقبا	سطح تکنولوژی شرکتها تابعه در مقایسه با رقبا در حد متوسط رو به خوب میباشد و این انتظار وجود دارد در صورت اجرای طرحهای مختلف در شرکتهای ماندگار حتی این نسبت اندکی بهتر است.
۲	تغییرات تکنولوژی	تغییرات تکنولوژیکی در صنایع نساجی عمدتاً جایگزینی برخی از بخشهای مکانیکی با الکترونیکی اضافه شدن سیستمهای کنترل دقیق میباشد. واکنش نسبت به تغییرات تکنولوژیکی در شرکتها با توجه به ارائه طرحهای مختلف برای دستیابی به تکنولوژیهای روز متوسط رو به خوب ارزیابی میگردد.

### جدول ۳-الف ماتریس IFE و بررسی نقاط قوت و ضعف

ردیف	متغیر	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	تولید	۹۰	۰.۱۵	۴.۲۹	۰.۶۳	۴.۷۸	۰.۷۱
۲	مالی	۹۰	۰.۱۵	۳.۱۲	۰.۴۶	۴.۲۶	۰.۶۳
۳	منابع انسانی	۱۰۰	۰.۱۶	۴.۰۲	۰.۶۶	۴.۸۶	۰.۸۰
۴	مدیریت	۸۵	۰.۱۴	۴.۳۲	۰.۶۰	۴.۸۴	۰.۶۷
۵	بازاریابی	۸۵	۰.۱۴	۴.۱۹	۰.۵۸	۴.۶۷	۰.۶۵
۶	توسعه	۷۰	۰.۱۱	۴.۳۵	۰.۵۰	۵.۱۰	۰.۵۹
۷	تکنولوژی	۹۰	۰.۱۵	۴.۱۴	۰.۶۱	۴.۸۸	۰.۷۲
مجموع		۶۱۰	۱.۰۰	مجموع امتیازها =	۴.۰۵	مجموع امتیازها =	۴.۷۶

جدول ۳- ب توضیحات ماتریس IFE و بررسی نقاط قوت و ضعف

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	تولید	به لحاظ متغیرهای تولیدی شرایط متوسط رو به خوب وجود دارد
۲	مالی	مشکلات مالی که در اکثر شرکتهای تابعه وجود دارد سبب شده است به لحاظ این متغیر در شرایط ضعف قرار داشته باشیم
۳	منابع انسانی	با توجه به اصلاح ساختار نیروی انسانی در سالهای گذشته و تداوم آن در سالهای آتی انتظار بهبود در امتیاز این متغیر وجود دارد
۴	مدیریت	مجموعه امتیاز متغیرهای مدیریت در محدوده متوسط رو به خوب میباشد
۵	بازاریابی	بازاریابی از جمله موارد مهمی میباشد که انتظار می رود در طی برنامه شرایط مناسبتری را پیدا نماید
۶	توسعه	مجموعه امتیازهای متغیر توسعه در محدوده متوسط رو به خوب میباشد. مهمترین پروژه در این بخش پروژه تولید چادر مشکی میباشد که انتظار می رود در ماههای آتی انجام گیرد
۷	تکنولوژی	شرایط تکنولوژی در شرایط موجود در شرکتهای در شرایط متوسط میباشد.

جدول ۴- الف ماتریس EFE و بررسی نقاط فرصت و تهدیدی محیط

ردیف	متغیر	وزن	وزن نسبی	وضع موجود		پیش بینی	
				رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۱	اقتصادی	۹۰	۰.۲۶	۴.۰۱	۱.۰۶	۴.۲۵	۱.۱۳
۲	سیاسی/قانونی/دولتی	۹۰	۰.۲۶	۴.۶۰	۱.۲۲	۵.۲۶	۱.۳۹
۳	اجتماعی/فرهنگی/بوم شناسی/محیطی	۸۰	۰.۲۴	۴.۳۸	۱.۰۳	۴.۷۶	۱.۱۲
۴	تکنولوژیک	۸۰	۰.۲۴	۴.۵۰	۱.۰۶	۵.۳۰	۱.۲۵
مجموع		۳۴۰	۱	مجموع امتیازها=	۴.۳۷	مجموع امتیازها=	۴.۸۹

جدول ۴- ب توضیحات ماتریس EFE و بررسی نقاط فرصت و تهدیدی محیط

ردیف	نقاط قوت و ضعف	توضیحات
۱	اقتصادی	واکنش نسبت به مشکلات اقتصادی تقریباً در شرایط خوبی نبوده است.
۲	سیاسی/قانونی/دولتی	حذف موانع سیاسی و قانونی در سرراه تولید از اهمیت زیادی برخوردار است. واکنش در این خصوص در شرایط متوسط رو به خوب میباشد.
۳	اجتماعی/فرهنگی/بوم شناسی/محیطی	مجموعه واکنش نسبت به متغیرهای فوق در شرایط متوسط قرار داشته است
۴	تکنولوژیک	واکنش نسبت تغییر تکنولوژی در شرایط متوسط قرار داشته و اندکی رشد در آن دیده شده است.

## ماتریس داخلی و خارجی (IE):

این ماتریس بخش های مختلف سازمان را در ۹ خانه قرار می دهد و بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد : نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده می شود و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y ها نوشته می شود .

می توان این ماتریس را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از آنها از استراتژی های متفاوتی استفاده نمود . برای سازمان هایی که در خانه های ۲ و ۳ قرار می گیرند می توان استراتژی هایی را که موجب " رشد وساخت " می شوند را بکار برد. در این سازمان ها باید استراتژی های تمرکز (رسوخ در بازار ، توسعه بازار ، توسعه محصول ) یا استراتژی های مبتنی بر یکپارچه سازی (عمودی به بالا ، عمودی به پایین ، افقی) را به اجرا درآورد. برای سازمان هایی که در خانه های ۱ و ۵ قرار می گیرند باید استراتژی هایی را به اجرا در آورد که هدف "حفظ و نگهداری وضع موجود" یا استراتژی های محافظه کارانه باشد . در نهایت برای سازمان هایی که در خانه های ۴ و ۷ قرار می گیرند باید استراتژی های " برداشت محصول یا رها کردن " را به اجرا در آورد . در این سازمان ها استراتژی های رها سازی ، انحلال و واگذاری مؤثر است .

با استفاده از نمرات بدست آمده از ماتریس عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی جایگاه این شرکت در ماتریس داخلی و خارجی تعیین می شود .

۳	۲	۱
۶	۵	۴
۹	۸	۷



جدول ۵- الف ماتریس ارزیابی داخلی-خارجی (وضع موجود)

		جمع امتیازات IFE			
		7	5	3	1
جمع امتیازات EFE	7				
	5		نگهداشت سطح		
	3				
	1				

جمع  
امتیازات EFE: ۴.۳۷

جمع امتیازات IFE: ۴.۰۵

جدول ۵-ب پیش بینی ماتریس ارزیابی داخلی- خارجی (وضع آتی)

جمع امتیازات IFE

	7	5	3	1
5				
3		نگهداشت سطح		
1				

جمع امتیازات EFE

جمع امتیازات EFE: ۴.۸۹

جمع امتیازات IFE: ۴.۷۶

## جدول ۶ - ماتریس SWOT برای تعیین استراتژی های رشته فعالیت نساجی

قوت ها (S)		ضعف ها (W)	
تولید	ضایعات-استانداردها-بهره وری مواداولیه-بهره وری انرژی-تامین مواداولیه-رشدتولید- استفاده از ظرفیت -موقعیت مکانی-ارتباط پیشین وپسین	میزان توجه به تحقیق وتوسعه	
مالی	کل دارایی ها-بندهای حسابر س وبازرس وسیستم های حسابداری ومالی	نسبتهای سودآوری فعالیت اهرمی -حقوق صاحبان سهام- نقدینگی-ارزش بازار-کل بدهی ها-دسترسی به منابع-کل سودخالص-نسبت سودخالص به حقوق صاحبان سهام-نسبتهای ارزش بازار-دوره وصول مطالبات	
منابع انسانی	سن-میزان تجربه -تعدادکارکنان-نگهداری وتوسعه منابع انسانی-جذب ،تامین ونگهداری نیروی انسانی	تحصیلات -آموزش منابع انسانی-بهره وری منابع انسانی-کفایت کارکنان حرفه ای	
مدیریت	برنامه ریزی -توانایی مدیران-هماهنگی وهم افزایی- فرهنگ سازمانی-ارزشیابی و ارزیابی مدیران-آموزش مدیران-پاسخگویی واطلاع رسانی - پاسخگویی واطلاع رسانی	میزان اتوماسیون سیستمهای اطلاعات مدیریت	
بازاریابی	عمرمحصول-تنوع محصول -مشتري گرایي- سهم بازار-توسعه سیستم های فروش وخدمات پس ازفروش-مشارکت درمجامع واتحادیه های صنفی	ام تجاری (برند)-بازارشناسی-صادرات -تبلیغات	
توسعه	تاثیرهرواحدسرمایه گذاری درفعالیت -بازده سرمایه گذاری-بهینه سازی وبازسازی-برنامه ریزی وکنترل پروژه-مقیاس اقتصادی ظرفیت تولید	مشارکت درتوسعه فعالیتها-نوسازی وایجاد-بهینه سازی وبازسازی- نوسازی وایجاد	
تکنولوژی	ابعادکیفی محصول-سطح تکنولوژی ماشین آلات وتجهیزات-نرخ تغییرات تکنولوژی- ظرفیت ایجادشده-نسل تکنولوژی	تحقیق وتوسعه-دانش فنی	
استراتژی های SO:		استراتژی های WO:	
اقتصادی	سیاسی و قانونی	تکنولوژیک	اجتماعی و فرهنگی
-تعهدات واعتبارات شرکت -نرخ بهره	- سایر قوانین ومقررات - قانون برنامه پنجم کشوروقانون بودجه سالیانه - دعاوی علیه بنیاد	- سطح تکنولوژی - رقبا - تغییرات تکنولوژی	- جمعیت - گروه های ذینفع - نگرش نسبت به بنیاد
فرصت ها (O)			
		۱-توسعه کمی وکیفی محصول: توسعه کمی محصول شامل محصولات پارچه فاستونی- پارچه چادرمشکی -آچپیس های صنعتی نایلون وفرآینددوخت ودوزمیباشد.درکلیه محصولات بهبودکیفیت هدف میباشد.	۳-برون سپاری:دراین استراتژی درجهت کاستن ازهزینه های تولیدودستیابی به صرفه اقتصادی بالاتردرمواردی شامل تولیدبخ فاستونی -تولیدبخ تکسچره درشرکت -بخش مقدمات رنگرزی وبخش بسته بندی چپیس نایلون ازامکانات برون شرکت استفاده میشود.
۵۹			

عوامل داخلی

عوامل خارجی

	- استانداردهای اجباری داخلی و خارجی - قانون سرمایه گذاری خارجی - مقررات - ضوابط بنیاد			۲- توسعه بازار: در این استراتژی بازارهای محصولات با استفاده از روشهایی نظیر حضور در نمایشگاه های مختلف بازرگانی- برندسازی- پیمانمردن بازارهای صادراتی توسعه داده میشود.	۴- تبدیل دارایی ها و استفاده از دارایی های راکد: در این استراتژی دارایی های مازاد شرکتها که عمدتاً از نوع زمین میباشد به فروش رسانیده شده و از محل درآمد حاصله بدهی های بیمه - مالیات و بانکها پرداخت میگردد.
تهدیدها (T)	- نرخ تورم - سیاستها - وپیمانهای منطقه ای - نرخ بهره - سیاستهای واردات و صادرات	- تعرفه های خاص - قوانین مالیاتی	- تحریمات واردات و صادرات - نرخ رو به کاهش جمعیت	۵- نفوذ در بازار: در این استراتژی برای محصولات جدید چادر مشکی چپیس صنعتی نایلون - پارچه های اسپیسر - پارچه های فاستونی سبک مشتری شناسی و بازاریابی میگردد.	استراتژی های WT: ۶- اصلاح ساختار نیروی انسانی: این استراتژی با هدف بهینه سازی نیروی انسانی با استفاده از طرحهای بازنگری و تعدیل در شرکتها هدینگ در نظر گرفته شده است.

روش ماتریس SWOT روشی رایج برای تدوین استراتژیهای سازمانی است. استراتژیهایی که براساس استفاده از نقاط قوت برای بهره برداری از فرصتها و استراتژیهایی براساس از بین بردن نقاط ضعف برای بهره برداری از فرصتها پایه گذاری شده اند و می توانند با استفاده از آن ۴ نوع استراتژی ارائه کنند: استراتژیهای SO، استراتژیهای WO، استراتژیهای ST و استراتژیهای WT.

در اجرای استراتژی های SO سازمان می کوشد از فرصت های خارجی با استفاده از نقاط قوت بهره برداری کند. هدف از استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. سازمان ها در اجرای استراتژی های ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن ها را از بین ببرند. سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا درآورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف آنها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارج است.