



## تدوین استراتژی صادراتی محصولات کیمیدارو به افغانستانبا استفاده از مدل آقای دیوید

امین لشگری<sup>۱\*</sup>، جمشید عدالتیان شهریاری<sup>۲</sup>، وحید رضا میرابی<sup>۳</sup>

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد تهران مرکزی،

مدیر برنامه ریزی و مهندسی صنایع شرکت صنعتی کیمیدارو

۲- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد تهران مرکزی

۳- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد تهران مرکزی

چکیده:

بازار دارویی کشور افغانستان، با توجه به عدم وجود کارخانه های داروسازی مدرن به عنوان یک بازار بالقوه محسوب می گردد. با توجه به حمایت دولت کشور افغانستان از سرمایه گذاران خارجی و همچنین حمایت از صادرات غیر نفتی توسط جمهوری اسلامی ایران و وجود توانمندی های مطلوب در شرکت کیمیدارو بمنظور ورود به بازارهای صادراتی ایجاد یک برنامه مدون مورد نیاز می باشد که این تحقیق با عنوان " استراتژی صادراتی محصولات دارویی کیمیدارو به افغانستان " در راستای این هدف می باشد .

هدف اصلی این تحقیق ، شناسایی ، مقایسه و تصمیم گیری در خصوص استراتژی های صادراتی مناسب جهت ورود به بازار افغانستان بمنظور صادرات محصولات دارویی کیمیدارو می باشد. چارچوب نظری تحقیق ، مدل طرحریزی استراتژیک فرد . آر دیوید و فرایند بکار گرفته شده توسط ایشان می باشد که ماتریس های قابل کاربرد در آن شناسایی و انتخاب گردیده است. پس از برگزاری جلسات طوفان فکری با حضور جامعه آماری (۲۱ نفر از مدیران) و دریافت راهنمایی از اساتید راهنما و مشاور پرسشنامه تهیه و پس از تکمیل و محاسبات مرتبط با آن به چهار استراتژی دست یافتیم که استراتژی " تشکیل شرکت مادر تخصصی صادراتی از شرکت های ایرانی به افغانستان " پس از اعلام نظر از جامعه آماری برگزیده شد. قلمرو مکانی این تحقیق شرکت کیمیدارو و کشور افغانستان بوده و قلمرو زمانی آن اطلاعات استفاده شده از سال ۲۰۰۷ لغایت ۲۰۱۰ که جمع آوری آن از شهریور سال ۱۳۸۸ لغایت شهریور ۱۳۸۹ می باشد .

کلمات کلیدی :

استراتژی، صادرات، دارو، رقابت، فرصت ها و تهدیدات خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی، دولت، استراتژیست ها، مادر تخصصی(هولدینگ)، کارتل

## ۱. مقدمه

صادرات کم ریسک ترین راه ورود به بازارهای خارجی می باشد. فروش از طریق صادرات کمترین تخصیص امکانات و کمترین تغییرات را بر روی برنامه های داخلی شرکت می گذارد که عموماً به دو روش صادرات مستقیم و غیر مستقیم صورت می پذیرد. عدم بکارگیری استراتژی مطلوب و شیوه های مناسب ورود به بازار منجر به کاهش سهم بازار محصولات ایرانی گردیده است. با توجه به ظرفیت های مطلوب در حوزه تولید محصولات دارویی در ایران و همچنین وجود بازار کشورهای همسایه علی الخصوص افغانستان عدم وجود استراتژی اثر بخش صادراتی باعث از دست رفتن بسیاری از فرصت های موجود در آن بازار خواهد بود. استراتژی های شرکت می توانند بصورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیتهای، خرید شرکتهای دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه ها، فروش اقلامی از دارایی ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکتهای خصوصی باشند.

شرکت سهامی عام صنعتی کیمیدارو با دارا بودن بیش از چهار دهه تجربه در حوزه تولید محصولات دارویی و تجربه مطلوب در حوزه صادرات به کشور افغانستان نیازمند استراتژی مناسب جهت صادرات محصولات دارویی خود می باشد تا با آن بتواند ضمن استفاده از نقاط قوت خود و کاهش نقاط ضعف از استراتژی استفاده نموده که در آن با بدست آوردن فرصت های موجود در آن بازار و پوشش تهدیدهای موجود، سهم بازار خود را افزایش داده و بتواند جایگاه خود در آن بازار را تثبیت نموده و یک تصویر ذهنی مطلوب در خصوص محصولات خود در آن بازار به جای گذارد.

مطلبی که حایز اهمیت می باشد اینست که پیش از این نیز صادرات محصولات به بازار افغانستان صورت پذیرفته است ولیکن بدلیل عدم استراتژی مناسب باعث گردیده که سهم بازار و همچنین ارزش ریالی صادرات کاهش یابد. بدین منظور محقق نبود استراتژی صادراتی را به عنوان مسئله تحقیق خود در ارتباط با محصولات دارویی کیمیدارو به بازار افغانستان به عنوان مسئله تحقیق خود عنوان نموده تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت های و تهدیدهای موجود به تدوین استراتژی صادراتی همت گمارد.

با توجه به وجود بازارهای بالقوه صادراتی در کشورهای همسایه علی الخصوص افغانستان، بکارگیری استراتژی صادراتی دارو به آن کشور، بیش از پیش احساس می شود. یکی از الزامات ورود موثر به بازار افغانستان، تدوین یک طرح استراتژیک صادراتی می باشد که با استفاده از آن ضمن حضور پر قدرت در آن بازار بتوان با رقبای داخلی و خارجی به رقابت پرداخت. جامعه آماری تحقیق، ۲۱ نفر از مدیران خبره مستقر در شرکت کیمیدارو بوده که از روش سرشماری استفاده شده است. بطور خلاصه نوع تحقیق، کاربردی، روش تحقیق میدانی و روش تحلیل اطلاعات اکتشافی است. چارچوب نظری یا مدل مفهومی این تحقیق، مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید می باشد.

## مرحله اول: مرحله ورودی

در ابتدا با توجه به برگزاری جلسه طوفان فکری با حضور ۲۱ مدیر میانی شرکت نقطه نظرات همکاران در خصوص نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدهایی که شرکت در بازار افغانستان به آن مواجه خواهد بود مورد بحث و بررسی قرار گرفت و منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدها گردید سپس پرسشنامه ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بین مدیران توزیع و نتایج پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.



### مرحله دوم : مرحله مقایسه

مقایسه ای که سازمان بین مهارت ها ، منابع داخلی ، فرصت ها و ریسک ها می نماید . در این مرحله با استفاده از ماتریس تهدیدات ، فرصت ها ، نقاط ضعف و قوت انواع استراتژی های قابل اجرا شناسایی گردید پس از آن با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) نوع استراتژی سازمان از حیث تهاجمی ، محافظه کارانه ، تدافعی ، یا رقابتی مشخص شد سپس با استفاده از ماتریس استراتژی اصلی وضعیت سازمان را از حیث قرارگیری در چهار خانه این ماتریس بررسی نموده و استراتژی های قابل اجرا اعلام گردید .

### مرحله سوم : مرحله تصمیم گیری

در این مرحله از تصمیم گیری با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می توان بصورت عینی استراتژی های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی ها هستند را مشخص نمود.

### ۲. مطالب اصلی :

با استفاده از مدل آقای فرد آر. دیوید به تدوین استراتژی صادراتی محصولات دارویی کیمیدارو به افغانستان به شرح زیر پرداخته می شود .

### ۲-۱ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) :

با توجه به تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف شرکت کیمیدارو ، در جلسات طوفان فکری و راهنمایی اساتید راهنما و مشاور به ۹ مورد نقطه قوت و ۵ مورد نقطه ضعف دست یافتیم. سپس پرسشنامه ارزیابی عوامل داخلی و خارجی توسط جامعه آماری تکمیل گردید. مجموع نمره نهایی حاصل از نقاط قوت و ضعف شرکت معادل ۳/۲۲ بدست آمده است که این بدان معنی است که شرکت از نظر عوامل داخلی از حد متوسط بالاتر بوده و دارای قوت می باشد .

با اهمیت ترین نقاط قوت شناسایی شده :

- رقابتی بودن محصولات در بازار داخل و اخذ رتبه دوم در فروش عددی، رتبه دهم در فروش ریالی و احراز صادر کننده نمونه استان تهران
- تولید محصولات جدید و ارسال به بازار بصورت سالانه
- توسعه و احداث کارخانه جدید با استانداردهای بین المللی و اخذ گواهینامه های مرتبط
- با اهمیت ترین نقاط قوت شناسایی شده :
- کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی بین المللی دارو
- کمبود نقدینگی با توجه به طلب های معوق از شرکت های پخش



## ۲-۲ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

با توجه به برگزاری جلسات طوفان فکری و راهنمایی اساتید راهنما و مشاور، ۹ فرصت و ۵ تهدید در بازار افغانستان شناسایی گردید که پس از تکمیل پرسشنامه مربوطه مجموع نمره نهایی حاصل از فرصت ها و تهدیدهای شرکت معادل ۲/۹۸ بدست آمده است که این بدان معنی است که شرکت در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند بصورتی مطلوب واکنش نشان می دهد به بیان دیگر ، شرکت در استراتژی های خود به شیوه ای مطلوب از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند به پائین ترین میزان ممکن می رساند .

با اهمیت ترین فرصت ها

- ساختار پیشرفته صنعت دارو در ایران در مقایسه با افغانستان
- توسعه همکاری سیاسی ، اقتصادی ، عقد تفاهم نامه و موافقتنامه های متعدد بین ایران و افغانستان
- عدم هم آئینی رقبا و فاصله دور آنان به افغانستان

وجود هم آئینی ، اشتراکات تاریخی ، فرهنگی و زبانی و به تبع آن نگرش مثبت محصولات دارویی ایرانی

با اهمیت ترین تهدید ها

- وجود نا امنی ، آشوب و فعالیت های تروریستی
- وجود رقبای داخلی و خارجی در بازار افغانستان

## ۲-۳ ماتریس تهدیدات ، فرصت ها ، نقاط ضعف و قوت ها (TOWS)

جدول شماره (۱) ماتریس تهدیدات ، فرصت ها ، نقاط ضعف و قوت (TOWS)

| نقاط ضعف (W)                                                                             | نقاط قوت (S)                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱- تجربه کم در بازار بین المللی                                                          | ۱- وجود نیروهای متخصص بین مدیران شرکت استفاده از سیستم های انگیزشی و باز دارنده و به تبع آن اخذ رتبه مطلوب در جایزه توانمند سازی منابع انسانی |
| ۲- کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی بین الملل دارو                                   | ۲- رقابتی بودن محصولات در بازار داخل و اخذ رتبه دوم در فروش تعدادی و رتبه دهم در فروش ریالی و احراز مقام صادر کننده نمونه استان تهران         |
| ۳- کمبود نقدینگی با توجه به طلب های معوق از شرکت های پخش                                 | ۳- برنامه ریزی و بودجه بندی اثر بخش و به تبع آن توزیع محصولات به شرکتهای پخش بر اساس نیاز بازار                                               |
| ۴- عدم وجود تأییدیه GMP از سازمان بین المللی علیرغم اخذ تأییدیه از وزارت بهداشت کشور خود | ۴- سوددهی مطلوب محصولات دارویی                                                                                                                |
| ۵- عدم توان تولید محصول در بازار جهانی به عنوان اولین تولید کننده                        | ۵- امکان افزایش ظرفیت تولید بر اساس امکانات موجود و تولید بر اساس استانداردهای داخلی و اخذ استانداردهای مدیریت کیفیت ISO                      |
|                                                                                          | ۶- تجربه مطلوب در کشورهای افغانستان و عراق و ارسال                                                                                            |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>محصولات مطابق با نیاز مشتریان</p> <p>۷- تولید محصولات جدید و ارسال به بازار بصورت سالانه</p> <p>۸- توسعه و احداث کارخانه جدید با استانداردهای بین المللی و اخذ گواهینامه های مرتبط</p> <p>۹- بهره گیری از سیستم های IMS جهت افزایش بهره وری و استفاده از سیستمهای بدون کاغذ در مکاتبات اداری</p>                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>استراتژی WO</p> <p>۱- مشارکت سه جانبه تولید محصولات با تکنولوژی بالا ( شرکت دارای تائیدیه FDO به همراه شرکت افغانی )<br/>             ( W۱.۳.۴.۵ / O۱.۲.۵ )</p> <p>۲- استفاده از مشاوران ورزیده / شرکت های مشاور با تجربه در زمینه بازاریابی بین المللی دارو<br/>             ( W۱.۲.۳ / O۲.۳.۴.۶ )</p>                                                                                                               | <p>استراتژی های SO</p> <p>۱- مشارکت در ساخت کارخانجات داروسازی<br/>             ( S۱.۶.۸ / O۱.۳.۵.۶ )</p> <p>۲- ساخت کارخانجات داروسازی<br/>             ( S۱.۶.۸ / O۳.۵.۶ )</p> <p>۳- صادرات مستقیم از طریق نمایندگی<br/>             ( S۱.۲.۳.۶ / O۱.۲.۳.۴ )</p> <p>۴- تشکیل شرکت مادر تخصصی صادراتی از شرکت های ایرانی به بازار افغانستان<br/>             ( S۱.۲.۳.۶.۹ / O۱.۲.۳.۴.۷ )</p> | <p>فرصت ها (O)</p> <p>۱- توسعه همکاری های سیاسی ، اقتصادی ، عقد تفاهم نامه و موافقتنامه های متعدد بین ایران و افغانستان</p> <p>۲- وجود هم آئینی ، اشتراکات تاریخی ، فرهنگی و زبانی و به تبع آن نگرش مثبت به محصولات دارویی ایرانی</p> <p>۳- حضور فعال شرکتهای داروسازی ایرانی در افغانستان و افزایش استقبال از آن</p> <p>۴- قوانین حمایت کننده از صادرات غیر نفتی در ایران</p> <p>۵- وجود سیاست های حمایتی جذب سرمایه گذاری و بیمه محصولات دارویی در افغانستان</p> <p>۶- ساختار پیشرفته دارو در ایران در مقایسه با افغانستان</p> <p>۷- عدم هم آئینی رقبا و فاصله دور آنان به افغانستان</p> |
| <p>استراتژی WT</p> <p>۱- بیمه محصولات با توجه به وضعیت سیاسی افغانستان<br/>             ( W۱.۳ / T۴.۵ )</p> <p>۲- استفاده از نفوذ سیاسی جمهوری اسلامی ایران مرتبط با افراد ذی نفوذ در افغانستان جهت حمایت از صادرات دارو<br/>             ( W۱.۲.۴ / T۱.۳.۵.۶ )</p> <p>۳- فروش نقدی با حداقل ریسک<br/>             ( W۳ / T۱.۴.۵ )</p> <p>۴- حضور در نمایشگاه تخصصی و فروش نقدی<br/>             ( W۱.۲.۳ / T۱.۵.۶ )</p> | <p>استراتژی های ST</p> <p>۱- برند سازی در بازار افغانستان<br/>             ( S۲.۵.۷ / T۶ )</p> <p>۲- تربیت نیروی انسانی متخصص در خصوص توزیع دارو و ارائه فرانشیز به آنان<br/>             ( S۱.۶.۹ / T۱.۳.۶ )</p>                                                                                                                                                                             | <p>تهدیدها (T)</p> <p>۱- عدم وجود سیستم IT در افغانستان و به تبع آن عدم وجود سیستم مدرن پخش و پایگاه های اطلاعاتی</p> <p>۲- عدم وجود پزشکان متخصص و داروخانه های پیشرفته</p> <p>۳- عدم وجود نیروی متخصص ، راندمان پائین بهره وری و به تبع آن افزایش نرخ بیکاری ، افزایش تورم</p> <p>۴- وجود فرهنگ پائین، حل مسائل از طریق رویه های قبيله ای</p> <p>۵- وجود ناامنی ، آشوب و فعالیت های تروریستی</p> <p>۶- وجود رقبای داخلی و خارجی در بازار افغانستان</p>                                                                                                                                   |

۲-۴ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)



با استفاده از این ماتریس که دارای چهارخانه می باشد نوع استراتژی قابل اجرا به تفکیک تهاجمی ، محافظه کارانه ، تدافعی یا رقابتی مشخص می گردد. تعداد ۲۱ پرسشنامه توسط مدیریت ارشد ، اعضای هیئت مدیره و مدیران میانی شرکت تکمیل و میانگین نتایج به شرح جدول ارائه شده در ضمایم محاسبه شده است . با توجه به نمودار به شرح پیوست مشاهده می گردد که شرکت در نمای تهاجمی قرار گرفته که نشان دهنده آنست که از توان مالی نسبتاً خوبی برخوردار بوده و در صنعتی دارای رشد پایدار در حال فعالیت می باشد و همچنین از مزیت های رقابتی برخوردار می باشد .

## ۲-۵ ماتریس استراتژی اصلی

هر سازمان در هر وضعی که باشد در یکی از خانه های متعلق به ماتریس استراتژی اصلی قرار می گیرد با توجه به وضع هر سازمان می توان جایگاه آنرا بر پایه دو بعد موضع رقابتی و رشد بازار تعیین نمود . نتایج حاصل از پرسشنامه ارائه شده به جامعه آماری نشان دهنده قرارگیری سازمان در خانه شماره یک این ماتریس می باشد که این وضعیت نشان دهنده موقعیت بسیار عالی آن به شرح زیر می باشد .

بازارهای کنونی ( رسوخ در بازار و توسعه بازار )

محصولات ( توسعه محصول )

شرکتی که در این وضعیت قرار دارد ، معقول نیست که از موضع کنونی خود ( دارای مزیت رقابتی محکمی است ) به ناگاه دست بردارد . شرکت هایی که در خانه شماره یک قرار گرفته و دارای منابع زیادی می باشند ، کار مناسب آنست که از استراتژی هایی استفاده کنند که مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا ، یکپارچگی عمودی به پائین و یکپارچگی افقی باشند. هنگامی که شرکت ، خود را متعهد به تولید و عرضه یک محصول منحصر به فرد نموده باشد ، تنوع همگون می تواند خطرهای مربوط به یک محصول منحصر به فرد را کاهش دهد .

## ۲-۶ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

در مرحله سوم جهت تدوین استراتژی از این ماتریس به عنوان یک چارچوب تحلیلی استفاده می گردد . با استفاده از این ماتریس ، جذابیت نسبی استراتژی ها مشخص می گردند . با توجه به نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک که وضعیت سازمان را در حالت تهاجمی شناسایی نمود بدین منظور استراتژی های حاصل از SO از طریق پرسشنامه به ۲۱ نفر از مدیران ارسال و پس از تکمیل ، نتایج آن محاسبه گردید . با توجه به نتایج بدست آمده اولین استراتژی قابل اجرا ، استراتژی " تشکیل شرکت مادر تخصصی از شرکت های ایرانی برای بازار افغانستان " می باشد .

## ۳. نتیجه گیری

با توجه به نتیجه حاصل از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک که استراتژی های تهاجمی برای شرکت مطلوب می باشد بدین منظور ۴ استراتژی SO از ماتریس تهدیدات ، فرصت های ، نقاط ضعف و قوت مورد آزمون قرار گرفتند این ۴ استراتژی به ترتیب اولویت و به شرح زیر ارائه می گردند .

۱- تشکیل شرکت مادر تخصصی صادراتی از شرکت های ایرانی در بازار افغانستان



- ۲- مشارکت در ساخت کارخانجات داروسازی در افغانستان
- ۳- صادرات مستقیم به افغانستان از طریق نمایندگی
- ۴- ساخت کارخانجات داروسازی در افغانستان

با توجه به موارد فوق بصورت خلاصه به تشریح مسایل مرتبط با استراتژی های فوق می پردازیم.

### ۳-۱ استراتژی تشکیل شرکت مادر تخصصی صادراتی از شرکت های ایرانی در بازار افغانستان

به منظور اجرای اثربخش هولدینگ پیشنهادهایی به شرح زیر بیان می شود:

رویکردهای کلان می بایست در راستای افزایش قابلیتها باشد تا امکان استفاده از فرصتهای بالقوه و بالفعل موجود در بازار آزاد برای کشور فراهم شود.

همسو با اسناد بالا دستی ( چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه چهارم توسعه ) اصل دولت کوچک و کاهش تصدی گری دولتی مدنظر قرارگیرد و با گذشت زمان تصدی گری روند نزولی داشته باشد.

زیرساختها و قابلیتهای خصوصی سازی از قبیل بازار سرمایه ، قوانین فعالیتهای بخش خصوصی ، عوامل سیاسی همسو و... تقویت شود.

حرفه ای کردن مدیریت به منظور حفظ تعادل پویا و پایدار سازمانها در فضای بازار آزاد مورد توجه قرارگیرد.

در راستای تعادل اثر بخشی ساختار با استراتژی ، ساختارهای شرکتی هولدینگ مورد بررسی قرارگیرد و ساختارهایی طراحی شود تا با برخورداری از ویژگیهای عدم تمرکز بتواند به پیچیدگی محیطی واکنش مناسب نشان داد.

شایسته سالاری و حرفه ای گرایی در انتصاب مدیران و ممانعت از اعمال نفوذهای سیاسی مخرب به عنوان اصل ارزشی نهادینه شود

### ۳-۲ استراتژی مشارکت در ساخت کارخانجات داروسازی در افغانستان

شرکت سرمایه گذاری خارجی ممکن است سرمایه مورد نظر را خود راسا تامین کند (سرمایه گذاری مستقل) یا فعالیتهای اقتصادی خود را در قالب سرمایه گذاری مشترک انجام دهد. سرمایه گذاری مستقل خارجی از نظر حقوقی همان شرکتهای فرعی با مالکیت ۱۰۰ درصد خارجی هستند. شرکتهای فرعی معمولاً دارای تابعیت کشور میزبان هستند ولی تمامی و یا اکثریت سهام و سرمایه آنها متعلق به شرکت خارجی است. در سرمایه گذاری خارجی از نوع مشترک، هزینه های سرمایه گذاری و منافع حاصله از آن به تناسب بین سرمایه گذاران داخلی و خارجی تقسیم می شود. امروزه، بیشتر کشورهای در حال توسعه این نوع سرمایه گذاری خارجی را به دلیل منفعی که بر آن مترتب است بر سایر اشکال سرمایه گذاری خارجی ترجیح می دهند.

### ۳-۳ استراتژی صادرات مستقیم از طریق نمایندگی :

تا زمانی که شرکتی در کارخانه کشور مادر، ظرفیت اضافی دارد، احتمالاً می تواند در بازارهای محدود همچنان بطور موثر رقابت کند. زیرا هزینه های ثابت تولید از طریق فروش های داخلی تامین می شود، در نتیجه قیمت فروش در خارج می تواند به جای کل هزینه



بر اساس هزینه متغیر تعیین شود. وقتی فروش های خارجی اهمیت بیشتری یابند، یا تولید به حداکثر ظرفیت کارخانه برسد، یک چنین استراتژی در قیمت گذاری منتفی می گردد. یکی از مزایای این استراتژی آن خواهد بود که شرکتها می خواهند قبل از اینکه منابعی را برای تولید در خارج درگیر کنند، نشانه بهتری از توان فروش به میزان کافی در کشور خارجی، دریافت دارند. مزیت دیگر اینست که قبل از اینکه در زمینه امکانات تولیدی در کشوری سرمایه گذاری کنند، از طریق صادرات با محیط عملیاتی آن کشور بیشتر آشنا می شوند

### ۳-۴ استراتژی ساخت کارخانجات داروسازی در افغانستان

برای انجام سرمایه گذاری مستقیم، کنترل بایستی همراه با سرمایه گذاری باشد، در غیر اینصورت سرمایه گذاری را "سرمایه گذاری از طریق اوراق بهادار" می نامند. در خصوص سرمایه گذاری مستقیم، شرکتها بایستی به نحوی عمل کنند که دولت برای آنان دیکته نکند که شرکت چه کسانی را باید استخدام کنند، چه چیزی را و به چه قیمتی بفروشند و درآمدها چگونه بایستی توزیع شود. می توان گفت در صورت عدم لحاظ نمودن تمامی شرایط، کنترل شرکت به دولت منتقل خواهد شد. برای بسیاری از سرمایه گذاران موضوع کنترل اهمیت فراوانی دارد زیرا آنان مایل نیستند منابع حیاتی خاصی را به یک سازمان خودی یا بیگانه، که می تواند تمام تصمیم های عملیاتی خود را راسا و مستقلا اتخاذ کند، انتقال دهند.

اگر اختراعات جدید، علائم تجاری و دانش مدیریت، به این شرکتها انتقال یابد، می تواند برای تضعیف موقعیت رقابتی دارنده اصلی آن بکار گرفته شود. از این گذشته هزینه های عملیاتی، در صورت وجود "کنترل" با لحاظ نمودن موارد زیر می توانند کاهش یابند.

۱. شرکت مادر و شرکت فرعی آن فرهنگ سازمانی یکسانی داشته باشد.
۲. شرکت بتواند از مدیران داخلی که هدفهای آنرا درک می کنند، استفاده کند.
۳. شرکت بتواند از مذاکرات طولانی با شرکتهای دیگر اجتناب نماید.

مراجع:

### کتاب داخلی

- ۱- ابزری، مهدی و علی صفری، جهانی شدن بورس اوراق بهادار: چالشها و فرصتهای پیش روی مدیران مالی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، جلد اول، ۱۳۸۳، ص ۴۲۷-۴۱۸.
- ۲- بهکیش، محمد مهدی، اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن، چاپ اول، تهران، چاپ سعدی، ۱۳۸۰.
- ۳- سرمایه های فیزیکی خارجی و روشهای جذب آن، چاپ اول، تهران، وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۷۴.
- ۴- ابزری، مهدی و محسن مهدوی نیا، سرمایه گذاری خارجی در بورس اوراق بهادار، فرصت و تهدیدهای بالقوه، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، جلد اول، ۱۳۸۴، ص ۲۱۰-
- ۵- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، ۱۳۷۶، چاپ دهم.
- ۶- رضاییان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ ششم، ۱۳۷۱.
- ۷- زاهدی، شمس السادات و الوانی، سید مهدی و فقیهی، ابوالحسن، فرهنگ جامع مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دهم، ۱۳۷۹.
- ۸- سازمانهای پویا: آموزش و پژوهش عملی، (ترجمه)، نوشته ریمون بروس و شرمن ویمن، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹





- ۹- تحقیق کاربردی: راهنمای عمل، (ترجمه)، نوشته تری ای.هدریک، لئونارد بیگ من و دبراچی. زگ، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱
- ۱۰- روش تحقیق کیفی، (ترجمه)، نوشته کترین مارشال و گرچن ب. راسمن، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱
- ۱۱- تحقیق موردی، (ترجمه)، نوشته رابرت ک.ین، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱
- ۱۲- تحقیق عملی: راهنمای مجریان تغییر و تحول، (ترجمه)، نوشته ارست تی استرینگر، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱
- ۱۳- تحقیق تطبیقی، (تالیف)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.
- ۱۴- مدیریت، جلد دوم: سازماندهی، رهبری، کنترل، (ترجمه)، نوشته جیمز ای. اف. استونر، آر. ادوارد فری من و دانیل آر. گیلبرت، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.
- ۱۵- مدیریت در پهنه فرهنگها، (ترجمه)، نوشته سوزان سی. شنایدر و ژان لوئی بارسو، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.
- ۱۶- تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، (ترجمه)، نوشته جک ئی. ادواردز و دیگران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴.
- ۱۷- درآمدی بر تحقیق مدیریت، (ترجمه)، نوشته مارک استربری اسمیت، ریچارد ثورب و اندی لو، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴.
- ۱۸- مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل، (ترجمه)، نوشته میکال آرمسترانگ، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴.
- ۱۹- کنترل استراتژیک، (ترجمه)، نوشته پیتر لورنژ، میکال اف. اسکات مورتن و سومانترا گوشل، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴.
- ۲۰- مدیریت جلد اول: مقدمه ای بر مدیریت، مدیریت در قرن بیست و یکم، برنامه ریزی، (ترجمه)، نوشته جیمز ای. اف. استونر، آر. ادوارد فری من و دانیل آر. گیلبرت، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵.
- ۲۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل (متون آموزشی ۱)، (تالیف)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵.
- ۲۲- برنامه ریزی استراتژیک (متون آموزشی ۲)، (تالیف)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵.
- ۲۳- مبانی مدیریت استراتژیک، (ترجمه)، نوشته جی. دیوید هانگر و توماس ال. ویلن، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
- ۲۴- مدیریت استراتژیک، (ترجمه)، نوشته فرد آر. دیدید، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
- ۲۵- برنامه ریزی استراتژیک گمرک جمهوری اسلامی ایران، (تالیف)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
- ۲۶- مدیریت استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی: رهیافتی جامع، (ترجمه)، نوشته استیو کلارک، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
- ۲۷- استراتژی بازاریابی: با رویکردی تصمیم محور، (ترجمه)، نوشته اورویل سی. واکر و دیگران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
- ۲۸- مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه)، نوشته استفن پی. رابینز، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
- ۲۹- اقتصاد بین الملل/علیرضا رحیمی بروجردی، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰
- ۳۰- اقتصاد سیاسی جهانی درک نظم اقتصاد بین الملل/تهیه و تدوین موسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد، تهران: موسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد،
- ۳۱- اقتصاد سیاسی بین الملل و جهانی شدن/ نویسندگان رابرت دلبیوکاکس ... [و دیگران]؛ مترجم حسین پوراحمدی. تهران: قومس، ۱۳۸۴.

کتاب خارجی :



- ۱- Andrews, Kenneth. “the Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin Inc ... Homewood, Illinois”, ۱۹۸۰.
- ۲- Handerson, Bruce.d.”Harwrđ Business Review, November-December,” ۱۹۸۹.
- ۳- Steiner, G.A. “Top management planning, The Mc Millan co. NewYork”, ۱۹۶۹.
- ۴- Stoner, James A. & Freeman Edward, “Management, Δthe Edition, N.J Prentic- Hall, U.S.A,” ۱۹۹۵.
- ۵- Hardwick, C.T. and B.F. “Landugt Administrative strategy and Decision Making south western pub. Co , Cincinnati,” ۱۹۶۶.
- ۶- Eern, Erol. Strategic and management,”Third Edition, Istanbul university management Eaculty publishing,” ۱۹۹۰.
- ۷- Yoginder, S.verma. “University management and Administration, India, New Dehli- ۱۱۰۰۲۷ Deep & Deep pyblication,” ۱۹۹۰.
- ۸- Christensen, Learned, “Anderws and Guth. Business policy: Text and cases Ridard D.Irwin Inc. Hamewood III, ۱۹۸۹.
- ۹- Smith, A. and Walsh, J.E.”Strategies in Business, NewYork, Toohnwily”, ۱۹۷۸.
- ۱۰- Chandler, A.D. “Strategy and Structure, The MIT press, Cambridge,” ۱۹۶۲.
- ۱۱- Stacey, Ralph,. “Strategic management, N.Y:MC ƒraw- Hill,” ۲۰۰۱.
- ۱۲- Pearce II, Johan A.and Robinson Jr , Richard B. “Strategic management , , us, IRVIN. Third Edition, ۱۹۹۴.
- ۱۳- David , Fred R. “Strategin management , ƒ the edition, New York: Mcmillan publishing company, “۱۹۹۳.
- ۱۴- Mintzberg, Henry. Bruce Anstrand & Joseph Lampel, Strategy safari: A Guided Through The wilds of Strategic management, frentice- Hall, ۱۹۹۸.
- ۱۵- Harrison, Jeffreys and John, caron H.St, “Strategic management of organization. N.J: prentice- Hall International. Inc ۱۹۹۸.
- ۱۶- Miles, Raymond E and snow charlec . “Organizational strategy, Strukturw, and Process, N.Y:MC , Graw- Hill Book Company”, ۱۹۷۸.
- ۱۷- Proter, Mchael.E.”Competitive strategy, NewYork, Free [press, ۱۹۸۰.
- ۱۸- Proter, Michael. F.”Competitive Advantage, NewYork, A Division of Mc- Millan, Inc, The fess press,” ۱۹۸۵.
- ۱۹- <http://www.Trica.org/FCO\I\۱۰۷.htm>.



۲۰- Daft, Richard. L., Management, 10th ed., N.Y: West Publishing Company, ۲۰۰۰.

سایت های اینترنتی :

[/http://alef.ir/content/view/۱۵۹۹۲](http://alef.ir/content/view/۱۵۹۹۲)

[http://www.donya-e-eqtasad.com/Default\\_view.asp?@=۱۹۳۷۰۵](http://www.donya-e-eqtasad.com/Default_view.asp?@=۱۹۳۷۰۵)

<http://www.gostareshonline.com/report/۳۵۳۰-۲۰۰۹-۰۵-۱۲-۱۳-۱۷-۰۰.html>

[http://www.aftab.ir/articles/economy\\_marketing\\_business/industries/c۲c۱۱۵۲۰۸۶۷۴۶\\_pharmaceutics\\_p۱.php](http://www.aftab.ir/articles/economy_marketing_business/industries/c۲c۱۱۵۲۰۸۶۷۴۶_pharmaceutics_p۱.php)

[http://www.aftab.ir/news/۲۰۰۷/sep/۱۹/c۲c۱۱۹۰۲۱۲۰۴۲\\_economy\\_marketing\\_business\\_import\\_export\\_drug.php](http://www.aftab.ir/news/۲۰۰۷/sep/۱۹/c۲c۱۱۹۰۲۱۲۰۴۲_economy_marketing_business_import_export_drug.php)

<http://www.magiran.com/npview.asp?ID=۱۸۷۸۸۸۶>

<http://www.iranattache-afghan.ir/about-af/>

<http://www.iranattache-afghan.ir/application/?country=afghanistan>

<http://www.iranattache-afghan.ir/news/?id=۱۰۶۸>

<http://www.iranattache-afghan.ir/news/?id=۱۱۸۸>

<http://www.iranattache-afghan.ir/news/?id=۷۵۱>

<http://www.wetowej.blogfa.com/post-۸۶.aspx>

<http://hesabdari.blogtak.com/post-۱۸۲۲۳.html>

[http://www.aftab.ir/articles/economy\\_marketing\\_business/import\\_export/c۲c۱۲۱۳۶۱۸۶۷۷\\_export\\_p۱.php](http://www.aftab.ir/articles/economy_marketing_business/import_export/c۲c۱۲۱۳۶۱۸۶۷۷_export_p۱.php)

[http://www.aftab.ir/articles/economy\\_marketing\\_business/import\\_export/c۲c۱۲۱۱۷۱۳۷۲۷\\_export\\_p۱.php](http://www.aftab.ir/articles/economy_marketing_business/import_export/c۲c۱۲۱۱۷۱۳۷۲۷_export_p۱.php)



[http://www.aftab.ir/articles/economy\\_marketing\\_business/import\\_export/c2c1211889171\\_trade\\_liberalization\\_p1.php](http://www.aftab.ir/articles/economy_marketing_business/import_export/c2c1211889171_trade_liberalization_p1.php)

[http://www.hamedan.ir/Articles/Article\\_View.asp?ID=۶](http://www.hamedan.ir/Articles/Article_View.asp?ID=۶)



ضمایم :

داده ها و اطلاعات مربوط به مطالعه موردی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

| ماتریس ارزیابی عوامل داخلی |                                                                                                                                              |          |               |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|
| ردیف                       | عوامل اصلی داخلی                                                                                                                             | ضریب ۰-۱ | نمره (۳ یا ۴) |
|                            | نقاط قوت                                                                                                                                     |          |               |
|                            | ۱- مدیریت                                                                                                                                    |          |               |
| ۱                          | ۱- وجود نیروهای متخصص بین مدیران شرکت و استفاده از سیستمهای انگیزشی و بازدارنده و به تبع آن اخذ رتبه مطلوب در جایزه توامند سازی منابع انسانی | ۰/۰۷     | ۳             |
|                            | ۲- بازاریابی                                                                                                                                 |          |               |
| ۲                          | ۲-۱ رقابتی بودن محصولات در بازار داخل و اخذ رتبه دوم در فروش تعدادی و رتبه دهم در فروش ریالی و احراز مقام صادر کننده نمونه تهران             | ۰/۱      | ۴             |
| ۳                          | ۲-۲ برنامه ریزی و بودجه بندی اثر بخش و به تبع آن توزیع محصولات به شرکت های پخش بر اساس نیاز بازار                                            | ۰/۰۵     | ۴             |
|                            | ۳- مالی                                                                                                                                      |          |               |
| ۴                          | ۳-۱ سود دهی مطلوب محصولات دارویی                                                                                                             | ۰/۱۶     | ۴             |
|                            | ۴- تولید و عملیات                                                                                                                            |          |               |
| ۵                          | ۴-۱ امکان افزایش ظرفیت تولید بر اساس امکانات موجود و تولید بر اساس استانداردهای داخلی و اخذ استاندارد های مدیریت کیفیت (ISO)                 | ۰/۰۷     | ۴             |
| ۶                          | ۴-۲ تجربه مطلوب در کشورهای افغانستان و عراق و ارسال محصولات مطابق نیاز مشتریان                                                               | ۰/۰۳     | ۴             |
|                            | ۵- تحقیق و توسعه                                                                                                                             |          |               |
| ۷                          | ۵-۱ تولید محصولات جدید و ارسال به بازار بصورت سالانه                                                                                         | ۰/۱      | ۴             |
| ۸                          | ۵-۲ توسعه و احداث کارخانه جدید با استانداردهای بین المللی و اخذ گواهینامه های مرتبط                                                          | ۰/۱      | ۴             |
|                            | ۶- سیستم اطلاعات رایانه                                                                                                                      |          |               |
| ۹                          | ۶-۱ بهره گیری از سیستم های IMS جهت افزایش بهره وری و استفاده از سیستمهای بدون کاغذ در مکاتبات اداری                                          | ۰/۰۳     | ۳             |



| ردیف                    | عوامل اصلی داخلی                                                                                     | ضریب ۰-۱ | نمره (۳ یا ۴) | نمره نهایی<br>ضریب * نمره |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|---------------------------|
| نقاط ضعف                |                                                                                                      |          |               |                           |
| ۱                       | ۱- مدیریت و منابع انسانی                                                                             |          |               |                           |
|                         | ۱-۱ تجربه کم در بازار بین المللی                                                                     | ۰/۰۵     | ۲             | ۰/۱                       |
| ۲                       | ۲- بازاریابی                                                                                         |          |               |                           |
|                         | ۲-۱ کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی بین المللی دارو                                             | ۰/۰۷     | ۲             | ۰/۱۴                      |
| ۳                       | ۳- مالی                                                                                              |          |               |                           |
|                         | ۳-۱ کمبود نقدینگی با توجه به طلب های معوق از شرکت های پخش                                            | ۰/۰۷     | ۲             | ۰/۱۴                      |
| ۴                       | ۴- ارائه خدمات ( تولید و عملیات )                                                                    |          |               |                           |
|                         | ۴-۱ عدم وجود تأییدیه GMP از سازمان بین المللی علیرغم اخذ تأییدیه از وزارت بهداشت جمهوری اسلامی ایران | ۰/۰۵     | ۱             | ۰/۰۵                      |
| ۵                       | ۴-۲ عدم توان تولید محصول در بازار جهانی به عنوان اولین تولید کننده                                   | ۰/۰۵     | ۱             | ۰/۰۵                      |
| نقاط ضعف مورد نظر شما : |                                                                                                      |          |               |                           |
|                         | مجموع امتیازات اختصاص یافته به نقاط قوت و ضعف                                                        | ۱        | -             | ۳/۲۲                      |

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

| ردیف    | عوامل اصلی خارجی                                                                                   | ضریب ۰-۱ | نمره (۳ یا ۴) | نمره نهایی<br>ضریب * نمره |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|---------------------------|
| فرصت ها |                                                                                                    |          |               |                           |
| ۱       | ۱- نیروهای اقتصادی                                                                                 |          |               |                           |
|         | ۱-۱ توسعه همکاری های سیاسی ، اقتصادی ، عقد تفاهم نامه و موافقتنامه های متعدد بین ایران و افغانستان | ۰/۱      | ۴             | ۰/۴                       |



|                                                   |   |      |                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|---|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲- نیروهای اجتماعی ، فرهنگی ، بوم شناسی ، و محیطی |   |      |                                                                                                     |
| ۰/۴                                               | ۴ | ۰/۱  | ۲-۱ وجود هم آئینی ، اشتراکات تاریخی ، فرهنگی و زبانی و به تبع آن نگرش مثبت به محصولات دارویی ایرانی |
| ۰/۲۴                                              | ۴ | ۰/۰۶ | ۲-۲ حضور فعال شرکت های داروسازی ایرانی در افغانستان و افزایش استقبال از آن                          |
| نیروهای سیاسی ، دولتی و قانونی                    |   |      |                                                                                                     |
| ۰/۱۵                                              | ۳ | ۰/۰۵ | ۳-۱ قوانین مصوب حمایت کننده از صادرات غیر نفتی در ایران طی سال های اخیر                             |
| ۰/۱۵                                              | ۳ | ۰/۰۵ | ۳-۲ وجود سیاست های حمایتی جذب سرمایه گذاری و بیمه محصولات دارویی در افغانستان                       |
| ۴- نیروهای فناوری                                 |   |      |                                                                                                     |
| ۰/۸                                               | ۴ | ۰/۲  | ۴-۱ ساختارپیشرفته صنعت دارو در ایران در مقایسه با افغانستان                                         |
| ۵- نیروهای رقابتی                                 |   |      |                                                                                                     |
| ۰/۴                                               | ۴ | ۰/۱  | ۵-۱ عدم هم آئینی رقبا و فاصله دور آنان به افغانستان                                                 |

| ردیف                                            | عوامل اصلی خارجی                                                                              | ضریب ۰-۱ | نمره (۳ یا ۴) | نمره نهایی ضریب *<br>نمره |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|---------------------------|
| تهدیدها                                         |                                                                                               |          |               |                           |
| ۱- نیروهای فناوری                               |                                                                                               |          |               |                           |
| ۱                                               | ۱-۱ عدم وجود سیستم IT در افغانستان و به تبع آن عدم وجود سیستم مدرن پخش و پایگاههای اطلاعاتی   | ۰/۰۲     | ۲             | ۰/۰۴                      |
| ۲                                               | ۱-۲ عدم وجود پزشکان متخصص و داروخانه های پیشرفته                                              | ۰/۰۴     | ۲             | ۰/۰۸                      |
| ۲- نیروهای اقتصادی                              |                                                                                               |          |               |                           |
| ۳                                               | ۲-۱ عدم وجود نیروی متخصص ، راندمان پائین بهره وری و به تبع آن افزایش نرخ بیکاری ، افزایش تورم | ۰/۰۲     | ۲             | ۰/۰۴                      |
| ۳- نیروهای اجتماعی ، فرهنگی ، بوم شناسی و محیطی |                                                                                               |          |               |                           |
| ۴                                               | ۳-۱ وجود فرهنگ پائین ، حل مسائل از طریق رویه های قبیله ای                                     | ۰/۰۲     | ۲             | ۰/۰۴                      |
| ۵                                               | ۴- نیروهای سیاسی ، دولتی و قانونی                                                             |          |               |                           |



|      |       |      |                                                   |   |
|------|-------|------|---------------------------------------------------|---|
| ۰/۱۵ | ۱     | ۰/۱۴ | ۴-۱ وجود نا امنی ، آشوب و فعالیت های تروریستی     |   |
|      |       |      | ۵- نیروهای رقابتی                                 | ۶ |
| ۰/۱  | ۱     | ۰/۱  | ۵-۱ وجود رقبای داخلی و خارجی در بازار افغانستان   |   |
| ۲/۹۸ | ----- | ۱    | مجموع امتیازات اختصاص یافته به فرصتها و تهدیدها : |   |

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE

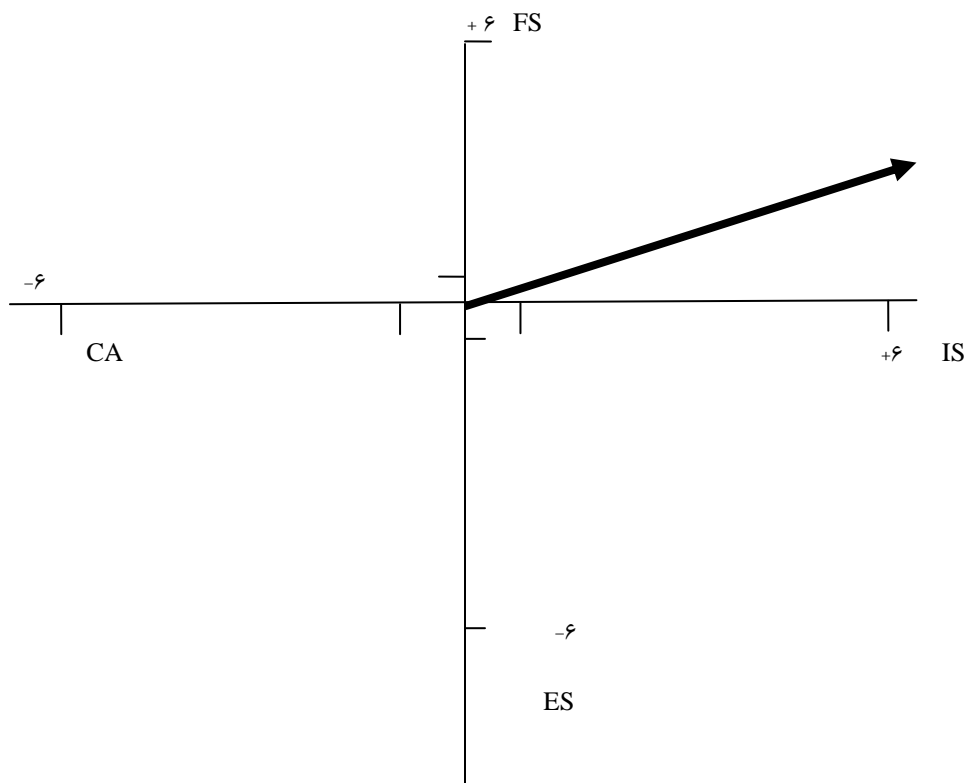
| موقعیت استراتژیک خارجی |                                               | موقعیت استراتژیک داخلی |                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------|
| نمره -۶ الی -۱         | ثبات محیط (ES)                                | نمره +۶ الی +۱         | توان مالی (FS)                                            |
| -۲                     | ۱- تغییرات فناوری                             | ۳,۷                    | ۱- بازده سرمایه                                           |
| -۴,۴                   | ۲- نرخ تورم                                   | ۳,۸                    | ۲- اهرم مالی                                              |
| -۲,۷                   | ۳- تغییر در تقاضا                             | ۲,۱                    | ۳- قدرت نقدینگی                                           |
| -۲,۵                   | ۴- قیمت محصولات شرکت های رقیب                 | ۳                      | ۴- سرمایه در گردش                                         |
| -۱,۷                   | ۵- موانعی که برسر راه ورود به بازار وجود دارد | ۴,۲                    | ۵- جریان های نقدی                                         |
| -۲,۱                   | ۶- فشارهای ناشی از رقابت                      | ۴,۶                    | ۶- سهولت خروج از بازار                                    |
| -۲,۶                   | ۷- کشش تقاضا از نظر قیمت                      | ۴,۵                    | ۷- خطرهای ناشی از تجارت                                   |
| ۲,۶-                   | نمره میانگین ثبات محیط                        | ۳,۷                    | نمره میانگین توان مالی                                    |
| نمره +۶ الی +۱         | توان صنعت (IS)                                | نمره -۶ الی -۱         | مزیت رقابتی (CA)                                          |
| ۵,۴                    | ۱- توان بالقوه رشد                            | -۲,۳                   | ۱- سهم بازار                                              |
| ۵,۳                    | ۲- توان سود آوری                              | -۱,۳                   | ۲- کیفیت محصول                                            |
| ۳,۱                    | ۳- ثبات مالی                                  | -۳,۱                   | ۳- چرخه حیات محصول                                        |
| ۵,۳                    | ۴- مهارت لازم در فناوری                       | -۱,۴                   | ۴- وفاداری مشتریان                                        |
| ۴,۷                    | ۵- استفاده بهینه از منابع                     | -۲                     | ۵- توان بهره برداری از رقابت                              |
| ۳,۳                    | ۶- تراکم سرمایه                               | -۲,۱                   | ۶- دانش فنی                                               |
| ۴,۳                    | ۷- سهولت ورود به بازار                        | -۳,۱                   | ۷- اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان |
| ۵,۴                    | ۸- بهره وری استفاده بهینه از ظرفیت            |                        | کالای ساخته شده                                           |
| ۴,۶                    | نمره میانگین توان صنعت                        | -۲,۲                   | نمره میانگین مزیت رقابتی                                  |

با توجه به موارد فوق جمع نمره میانگین توان مالی و ثبات محیط معادل ۱,۱ بر روی محور Y خواهد بود و همچنین جمع نمره میانگین مزیت رقابتی و توان صنعت معادل ۲,۴ می باشد که نشان دهنده وضعیت تهاجمی خواهد بود.





ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک



ماتریس استراتژی اصلی





International Conference  
**ON MANAGEMENT**  
**ECONOMICS AND**  
**INDUSTRIAL ENGINEERING**

2015 June 16

کنفرانس بین المللی  
مدیریت ، اقتصاد  
و مهندسی صنایع

۲۶ خرداد ۱۳۹۴



**ISC**

**ISI**

Information Sciences Institute

موقعیت رقابت ضعیف

موقعیت رقابت قوی

رشد کند بازار



Abstract :

Afghanistan pharmaceutical market with regard to having no pharmaceutical manufacturers is mentioned as potential market. With respect not only to support of Afghanistan government from foreign investors but also in addition supporting non oil export by Islamic republic of iran as well as basic abilities of chemidarou to obtain export markets.

In this field, we need a unity program by the way, this research as title “Exporting strategy of chemidarou to Afghanistan” is mentioned that target. The main target of this research is recognizing comparison and making decision about exporting strategy to open Afghanistan market with regards to exporting of pharmaceutical productions.