

---

# تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

---

همه تعاریف مطرح "استراتژی" در این نکته مشترکند که استراتژی:  
**"بهره‌گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات با  
تکیه بر توانمندی‌های درونی و در نظر گرفتن  
محدودیت‌ها است"**

# تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

محیط دور، شامل عناصری از محیط است که برای همه سازمان‌ها صرف‌نظر از صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، مشترک است.

محیط نزدیک که بدان محیط رقابت یا محیط صنعت نیز گفته می‌شود شامل عناصری از محیط است که برای مجموعه سازمان‌هایی که در یک صنعت فعالیت می‌کنند، مشترک است.

تحلیل عوامل درونی

تحلیل محیط دور

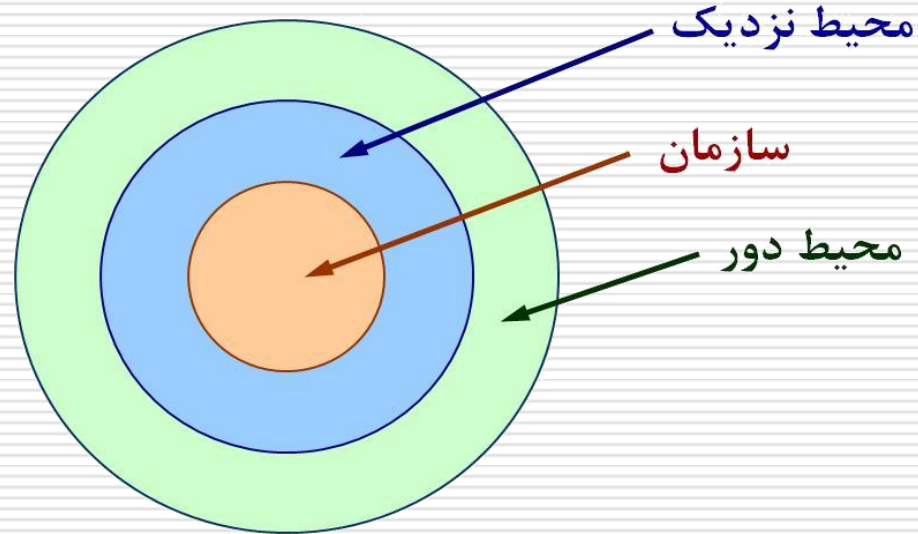
تحلیل محیط نزدیک

تحلیل عوامل محیطی

تجزیه و تحلیل ذینفعان کلیدی



# ابزارهای تحلیل عوامل محیطی



۱- تحلیل محیط دور با مدل PESTEL

۲- تحلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر

# تحليل محیط دور با مدل PESTEL



عوامل اقتصادی  
(Economical)

عوامل سیاسی  
(Political)

عوامل تکنولوژیکی  
(Technological)

عوامل اجتماعی  
(Social)

عوامل قانونی  
(Legal)

عوامل محیط زیست  
(Environmental)

# تحلیل محیط دور با مدل PESTLE (عوامل سیاسی)



## الف) سیاست داخلی

- مسائل پس از انتخابات اخیر
- پیامدهای سیاسی لایحه هدفمند کردن یارانه‌ها
- اختلاف میان مجلس و دولت و کندشدن امور اجرایی کشور
- رقابت‌های شدید سیاسی در بین گروه‌های سیاسی و در درون جناح‌ها

## ب) سیاست خارجی

- وضعیت کلان سیاست خارجی ایران
- تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران و شدت آن
- پرونده هسته‌ای ایران
- جنگ امریکا در عراق و افغانستان. افزایش تنش میان ایران و کشورهای عرب منطقه
- روابط با دولت پادشاهی عربستان سعودی
- رابطه ایران با ایالات متحده امریکا
- ارتباطات و وجهه بین‌المللی ایران
- احتمال وقوع جنگ بین ایران و امریکا یا رژیم صهیونیستی

# تعلیل محیط دور با مدل PESTLE (عوامل اقتصادی)



## الف) چشم‌انداز محیط کسب و کار

- سرانه تولید ناخالص داخلی
- قدرت خرید مردم کشور و سایر کشورها
- هزینه‌های مصرفی کشور در بخش‌های مختلف
- کاهش درآمدهای نفتی سال ۲۰۰۹
- احتمال تحریم بنزین
- وام‌دهی در سیستم بانکی ایران

## ب) شاخص‌های اقتصاد کلان

- رشد اقتصادی
- وضعیت نرخ تورم
- نوسانات نرخ ارز
- وضعیت کسری بودجه دولت
- وضعیت نقدینگی در کشور
- شاخص فلاکت

## ج) پدیده‌های اقتصاد کلان

- رکود تورمی
- وضعیت مالیات
- سیاست‌های پولی کشور
- وضعیت سرمایه‌گذاری خارجی
- بیماری هلندی و تبعات اقتصادی آن در ایران

## د) سیاست‌های اقتصادی

- وضعیت یارانه‌ها در بخش‌های مختلف
- تأثیرات طرح تحول اقتصادی
- عملکرد دولت در حوزه عمومی

## ه) بازارهای اقتصادی

- وضعیت شاخص‌های بازار کار
- وضعیت شاخص‌های بازار سرمایه

# تخلیل محیط دور با مدل PESTLE (عوامل اجتماعی)



## ج) سبک و شیوه زندگی

- وضعیت قدرت خرید مردم
- نحوه توزیع درآمد در کشور

## د) سبک و شیوه خوراک

- ضریب اهمیت مواد غذایی در سبد هزینه خانوارها
- سهم مصرف مواد غذایی در هزینه‌های خانواده‌ها
- الگوی تغذیه در کشور
- سرانه مصرف لبنیات در کشور
- وضعیت مصرف غذاهای آماده، نیمه‌آماده و سوسیس و کالباس
- وضعیت هدفمندی سازی یارانه‌ها در صنعت غذا

## الف) چشم‌انداز جمعیت‌شناسی ایران

- مهاجرت و توزیع جمعیت در کشور
- وضعیت نیروی انسانی و اشتغال
- تنظیم خانواده و بهداشت و باروری
- شاخص‌های خانواده و تحولات آن
- تحولات جمعیتی و روابط فرهنگی

## ب) روندهای فرهنگی - اجتماعی

- چگونگی توزیع جمعیت در کشور
- وضعیت ارتقای جایگاه خانواده در برنامه پنجم توسعه کشور
- وضعیت زنان در برنامه پنجم توسعه
- پیامدهای اجتماعی ناشی از لایحه هدفمند کردن یارانه‌ها
- وضعیت مسلمانان و جهان اسلام
- وضعیت ایرانیان خارج از کشور



# تحلیل محیط دور با مدل PESTLE (عوامل تکنولوژیکی)



## الف) روندهای فناوری

- وضعیت سطح فناوری در کشور
- وضعیت سیاست‌های فناوری کشور
- وضعیت فناوری اطلاعات و کانال‌های ارتباطات

## ب) فناوری در صنایع غذایی

- بکارگیری فناوری نانو در ابعاد مختلف صنعت غذایی
- وضعیت ماشین‌آلات فرآورده‌های لبنی



# تحلیل محیط دور با مدل PESTLE (عوامل محیط زیست)



## الف) وضعیت محیط زیست کشور

- وضعیت تنوع اقلیمی کشور
- وضعیت منابع طبیعی ایران
- وضعیت مراتع کشور
- تاثیر محیط زیست بر فعالیتهای اقتصادی

## ب) وضعیت آلودگی ها

- تأثیر آلودگی هوا

## ج) وضعیت انرژی

- تاثیر حذف یارانه های سوخت در بخش کشاورزی
- تأثیر هدفمندسازی یارانه های آب
- وضعیت عرضه و تقاضای جهانی انرژی

# تخلیل محیط دور با مدل PESTLE (عوامل قانونی)



## الف) قوانین کلان محیط

- تحلیل چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران
- وضعیت اصلاح قوانین حاکم بر اقتصاد ایران
- وضعیت معاهدات بین‌المللی محیط‌زیست
- تأثیرات پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی (WTO)

## ب) قوانین ویژه صنایع غذایی

- وضعیت سیاست‌های برنامه‌های سوم و چهارم توسعه در محصولات کشاورزی
- سیاست‌های برنامه پنجم توسعه در محصولات کشاورزی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش کشاورزی
- سیاست‌های حمایتی ایران از فرآورده‌های لبنی
- تأثیرات عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی

# تحلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر

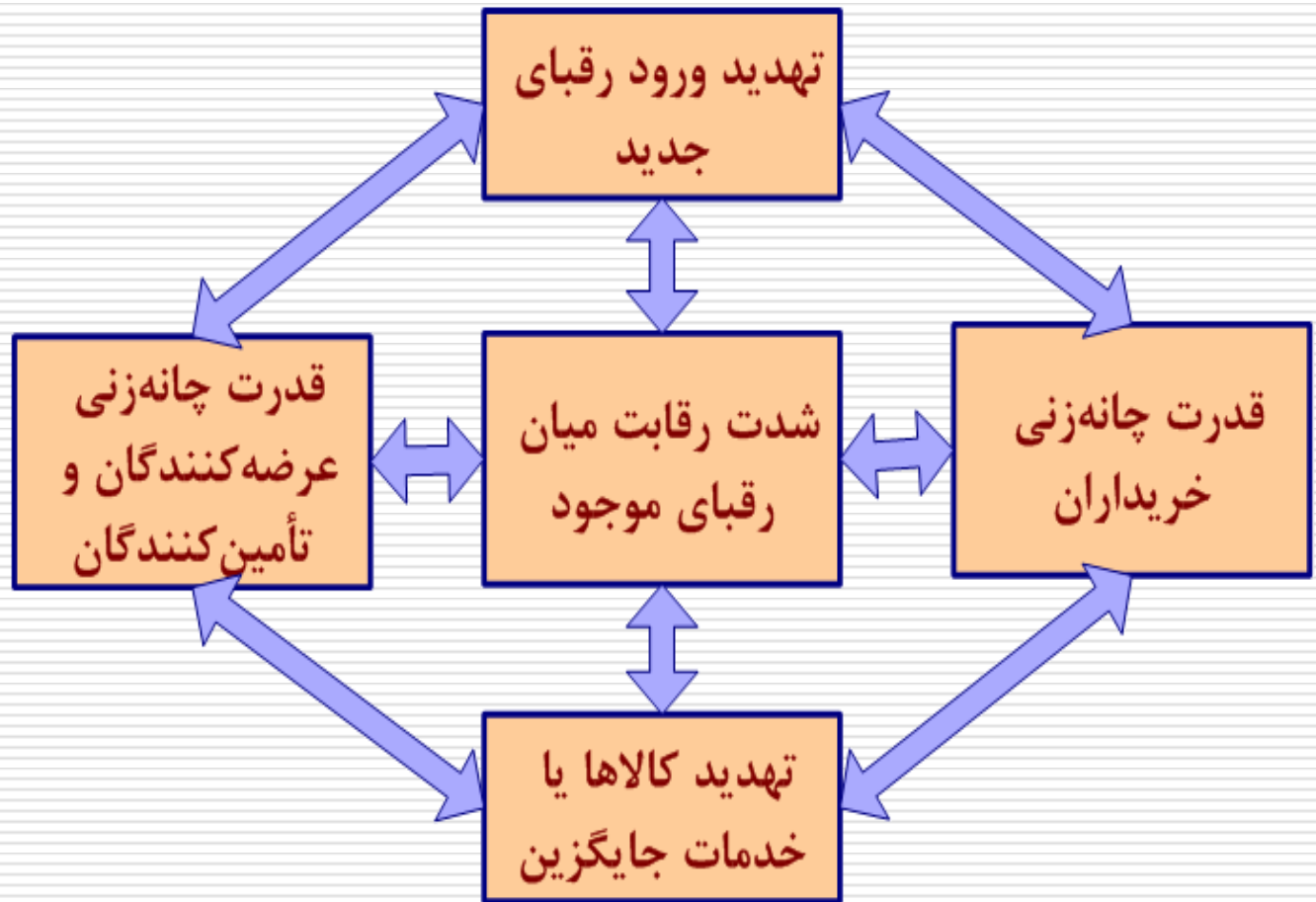


□ تعریف آقای مایکل پورتر: صنعت عبارت است از گروه‌ها یا شرکت‌هایی که محصولات آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم هستند.

□ منظور از محیط نزدیک (صنعت) به مجموعه شرکت‌ها و سازمان‌های مذکور عنوان رقیب اطلاق شده است.

□ در محیط نزدیک، همه به دنبال آن هستند که سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند.

# تحلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر



# تحلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر



✓ مطالعه مستندات و جستجو جهت شناسایی وضعیت رقبا

✓ مطالعه مستندات جهت شناسایی شواهد برای تحلیل محیط نزدیک گروه

✓ تکمیل پرسشنامه‌های مدل پورتر

✓ نهایی کردن فرصت‌ها و تهدیدهای محیط نزدیک

# تحلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر



## پارامترهای بررسی شده در آنالیز صنعت:

### (۱) وضعیت کلان صنعت:

- وضعیت کالری مصرفی در کشورهای مختلف
- وضعیت رشد تقاضا و میزان تولید محصولات غذایی
- وضعیت قیمت محصولات کشاورزی
- وضعیت زمین‌های زراعی و کشاورزی
- میزان بهره‌وری محصولات کشاورزی و دامی

### (۲) بازار جهانی غذا:

- تغییرات و پیش‌بینی قیمت محصولات کشاورزی و دامی
- پیش‌بینی تولید و مصرف محصولات کشاورزی و گوشتی
- پیش‌بینی تغییرات رژیم غذایی
- پیش‌بینی سرانه مصرف انواع محصولات کشاورزی و دامی

# تحلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر



## ۲) بازار جهانی غذا: (ادامه)

- پیش‌بینی صادرات و واردات محصولات کشاورزی و دامی
- پیش‌بینی میزان تولید و مصرف غلات.
- هزینه خالص تولید سوخت گیاهی در کشورهای مختلف
- پیش‌بینی ترکیب محصولات مصرفی در کشورهای مختلف

## ۳) جهت‌گیری‌های عمده در قیمت غذا:

- افزایش قیمت محصولات غذایی
- تأثیر بحران اقتصادی اخیر بر بخش‌های مختلف شرکت‌های مواد غذایی (تولیدکنندگان، خرده‌فروشان غذا و فودسرویس‌ها)
- شیلات عامل کلیدی در تهیه غذای آینده
- وضعیت غول‌های بزرگ صنعت مواد غذایی دنیا
- وضعیت محصولات ارگانیک



# تعلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر



۴) ارزش صادرات جهانی مواد غذایی فرآوری شده

۵) شاخص مزیت نسبی آشکار شده (RCA): نشان‌دهنده مزیت یک کشور در رقابت بین‌المللی در زمینه صادرات محصولی مشخص در محصولات زیر است:

- آب گوجه فرنگی
- محصولات لبنی
- روغن نباتی ساخته شده
- رب گوجه فرنگی
- بیسکویت و ویفر
- آدامس و شکلات
- خمیر مایه
- آبمیوه و کنسانتره آبمیوه
- غلات حجیم شده

# تحلیل محیط نزدیک با آنالیز پورتر



## ۶) بررسی وضعیت محصولات عمده کشاورزی و دامی:

- وضعیت شاخص‌های مربوط به محصولات لبنی (تولید، مصرف، تقاضا، یارانه‌ها، میزان ارزش افزوده، قیمت)
- وضعیت صنعت روغن‌ها
- وضعیت صنعت نوشیدنی‌ها
- وضعیت صنعت نان صنعتی
- وضعیت صنعت بیسکویت و شکلات
- وضعیت صنعت گوجه‌فرنگی

## ۷) وضعیت صنعت غذاهای حلال

## ۸) وضعیت بسته‌بندی مواد غذایی:

- اهداف بسته‌بندی، انواع بسته‌بندی، عوامل مؤثر بر انتخاب مواد بسته‌بندی و استانداردهای جهانی بسته‌بندی صنایع غذایی

# شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (فرصت‌ها)

وجود روابط حسنه میان ایران و عراق

تداوم سیاست‌های اقتصادی بازدارنده ورود شرکت‌های خارجی به داخل کشور و عدم رشد سرمایه‌گذاری خارجی

تداوم فضای انحصاری برای بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی و امکان اخذ وام‌های با بهره پایین متوسط رشد ۱/۱٪ جمعیت کشور طی ۵ سال آتی

امکان تأمین منابع مالی از خارج از کشور به سبب پایین بودن نرخ بهره آن‌ها و ثابت بودن نرخ ارز در ایران

احتمال افزایش نرخ ارز و بالتبع آن توان رقابتی کشور

افزایش جذابیت و سرمایه‌گذاری در بخش‌های تولیدکننده کالاها و خدمات غیرقابل واردات به دلیل بیماری هلندی طی سال‌های آتی

افزایش تقاضای محصولات مصرفی بواسطه هدفمند کردن یارانه‌ها

# شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (فرصت‌ها)

ارایه تسهیلات و معافیت‌های عوارض دولتی جهت سرمایه‌گذاری در مناطق کمتر توسعه یافته  
وجود ظرفیت بالای انسانی و طبیعی جهت تولید محصولات ارگانیک در روستاها و حمایت  
دولت از طریق صندوق‌های قرض‌الحسنه توسعه اشتغال روستایی  
رشد فزاینده جمعیت شهری بویژه جمعیت جوانان و افزایش تقاضای غذا از این طریق  
افزایش شاخص امید به زندگی و گسترش خانواده‌های تک‌نفره مسن  
بالا بودن و افزایش قدرت خرید در کشورهای منطقه  
گسترش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در کشور نظیر اینترنت، بانک‌داری الکترونیکی و ...  
وجود قانون حمایت از گسترش بخش کشاورزی بویژه صنایع تبدیلی و تکمیلی نظیر نرخ بهره  
پایین، معافیت‌های مالیاتی، بیمه کشاورزی و ... و تاکید بر این موضوع در برنامه پنجم  
توسعه  
رشد مصرف محصولات با ارزش افزوده بالا از جمله محصولات دامی، لبنیات، ماهی‌ها و آبزیان،  
میوه‌ها، غذای نیمه‌آماده و ... در کشورهای در حال توسعه

# شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (تهدیدها)

اختلاف میان مجلس و دولت و کندشدن امور اجرایی کشور  
افزایش تنش میان ایران و کشورهای عرب منطقه  
کاهش رشد اقتصادی در ۵ سال آتی نسبت به ۵ سال گذشته (متوسط رشد از ۶/۵٪ به ۲/۳٪ کاهش می‌یابد) که این کاهش ناشی از کاهش رشد اقتصادی در صنعت نفت است.  
کاهش سهم هزینه‌های مصرفی خانوار در بخش غذا و نوشیدنی  
افزایش فشارهای مالیاتی از سوی دولت به دلیل کاهش درآمدهای نفتی  
احتمال وقوع جنگ بین ایران و آمریکا یا رژیم صهیونیستی  
بالا بودن نرخ تورم ایران نسبت به کشورهای منطقه و از دست دادن توان رقابتی کالاهای صادراتی  
بالا بودن شکاف میان نرخ تورم و رشد نرخ ارز و بالتبع آن کاهش توان رقابتی محصولات داخلی نسبت به محصولات وارداتی  
کاهش توان بانک‌ها در ارائه تسهیلات به دلیل کاهش نرخ بهره و حجم سپرده‌ها

# شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (تهدیدها)

بروز بیماری هلندی در ایران و به دنبال آن تسهیل واردات و سخت شدن صادرات به ویژه در بخش‌های کشاورزی و کالاهای قابل واردات

افزایش شدید هزینه‌های حمل‌ونقل، توزیع و فروش بواسطه حذف یا کاهش یارانه‌های سوخت

کاهش شدید قدرت خرید مردم از ۱۰ به ۴ هزار دلار بواسطه حذف یارانه‌ها از کالاهای اساسی

اجرای لایحه هدفمندسازی یارانه‌ها و تداوم رفتارهای تعزیراتی

افزایش هزینه‌های تولید محصولات کشاورزی و دامپروری بواسطه آزادسازی قیمت گازوئیل و قیمت آب

افزایش فشارهای رقابتی به شرکت‌های تولیدی بواسطه پیوستن به سازمان تجارت جهانی

پایین بودن سود بازرگانی فرآورده‌های لبنی در مقایسه با سایر کشورها

کاهش نسبتاً بالای مصرف محصولات لبنی و گوشتی در ازای افزایش قیمت آن‌ها (به‌ویژه در کشورهای با درآمد پایین)

# شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (تهدیدها)

وجود رقبای قدرتمند در هر دسته از محصولات تولیدی گروه و تمرکز زیاد آنان بر روی بازار و محصولات خود

جهت‌گیری رقبا به سمت توسعه سیاستهای توزیع و فروش نظیر راه اندازی شرکتهای مستقل توزیع و فروش و فروش مویرگی

حرکت رقبا به سمت تولید محصولات تازه (مدت نگهداری پایین محصولات)

تحت تاثیر قرار گرفتن اعتبار برندهای غذایی توسط سازمان‌های نظارتی همانند مؤسسه استاندارد ایران

توسعه شبکه‌های تولید، توزیع و فروش شرکتهای بین‌المللی نظیر نستله (Nestle) و یونیلور (Unilever) در کشورهای منطقه

وجود رقبای قدرتمند مسلمان همانند مالزی، اندونزی، سنگاپور و غیر مسلمانان با برند حلال و ورود آنها به بازار ایران و کشورهای خاورمیانه

واردات بی‌رویه شیرخشک و گوشت و نداشتن صرفه اقتصادی تولید این اقلام همزمان با افزایش قیمت نهاده‌های آنها