

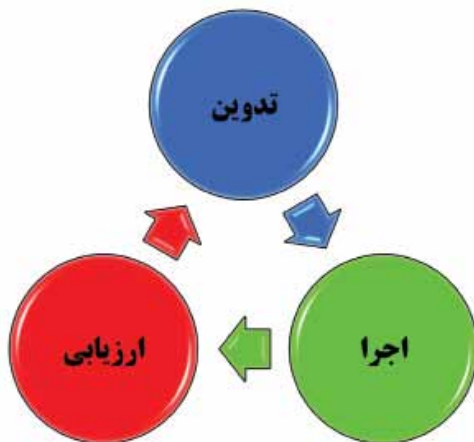


تدوین استراتژی بر اساس روش SWOT

مهندس محمدرضا قائمیان - قائم مقام مدیرعامل فوم اینداستری

تلاش:

یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریتی، استراتژی و مدیریت استراتژیک است. «استراتژی به سیاستی اطلاق می‌شود که تمامی اهداف سازمان را مورد بررسی قرار داده و موارد دیگر را نیز در این برنامه‌ریزی‌ها (یا اجرا) لحاظ می‌کند.» از همین تعریف کلی می‌توان اهمیت این موضوع را دریافت. اما برای اتخاذ مدیریت استراتژیک روش‌های مختلفی وجود دارد. در این نوشتار محمدرضا قائمیان روش SWOT را در تدوین استراتژی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. لازم به ذکر است که مهندس قائمیان دارای مدرک لیسانس مهندسی متالوژی و فوق لیسانس ام‌بی‌ای با گرایش استراتژی بوده و در سابقه کاری ۱۵ ساله ایشان، حدود ۶ سال فعالیت تخصصی در حوزه ارائه خدمات مشاوره کسب‌وکار در حوزه‌های برندینگ، مارکتینگ و منابع انسانی به سازمان‌های مختلف و ۳ سال سابقه فعالیت به‌عنوان مدیر پروژه‌های بازاریابی و ۳ سال سابقه تدریس گزارش‌نویسی در شرکت‌های معتبر حوزه مدیریت مانند گروه گسترش، گروه هشت و غیره به چشم می‌خورد. با هم این مقاله را می‌خوانیم:



اهمیت مدیریت استراتژیک از آنجا درک خواهد شد که هر سه موضوع تدوین و اجرا و ارزیابی را در خود جای داده است. در اینجا باید خاطر نشان کرد که با توجه به روند پرسرعت تغییرات محیطی (بیرون از سازمان) که به دلیل روند تحولات سیاسی اخیر در ایران رشد سریع‌تری خواهد داشت و همچنین پیچیده شدن تصمیمات سازمانی و رویکرد محیط‌های درون سازمانی، به‌کارگیری برنامه‌ای جامع و مدون برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس شده است. شایان ذکر است که این مسایل تنها برای شرکت‌های بزرگ یا متوسط نمی‌باشد و شرکت‌های کوچک یا حتی کارگاه‌ها نیز می‌بایست این برنامه را برای خود داشته باشند، البته با شکل و شمایل متفاوت‌تر از بروکراسی‌های شرکت‌های بزرگ. در علم مدیریت به این برنامه جامع، برنامه استراتژیک می‌گویند و سیستم‌های تدوین و اجرا و ارزیابی استراتژی‌های انتخاب شده را مدیریت استراتژیک می‌نامند.

در ابتدای بحث استراتژی، می‌بایست خاطرنشان کرد که فضای تدوین استراتژی با اجرای استراتژی دارای متدها و روش‌های مختلفی می‌باشد که در این مقاله تنها سعی شده است که آشنایی ابتدایی با مبحث استراتژی و راحت‌ترین روش تحلیل استراتژی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. شایان ذکر می‌باشد که در شماره‌های ۱۰۰، ۱۰۱ و ۱۰۲ از نشریه پنجره ایرانیان، دوست و همکار گرامی، جناب آقای دکتر علیزاده، مدل تحلیل استراتژی به روش EFQM را مورد بررسی قرار داده است. از این رو سعی بر آن است تا روش دیگری از تحلیل استراتژی، به نام روش SWOT مورد بررسی قرار گیرد.

روال این مقاله نیز، همانند مقالات گذشته می‌باشد بدین صورت که با تعریف موضوع مورد بحث آغاز و با اعلام فرآیند موضوع مدیریتی، نکات کلیدی موضوع مورد بحث و یک تکنیک مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

تعریف استراتژی

همانند سایر مباحث مدیریتی، تعاریف بسیار گسترده‌ای از استراتژی وجود دارد، اما باید گفت که درک معنای استراتژی مانند درک هنر است چون تشخیص یک هنر شاید ساده باشد اما تعریف کردن یا بسط دادن آن شاید از داشتن هنر هم سخت‌تر باشد.

در حالت کلی استراتژی به یک الگو یا پرسپکتیو یا مسیر یا سیاستی اطلاق می‌شود که تمامی اهداف فعلی سازمان یا برنامه‌ریزی شده آن را مورد بررسی قرار می‌دهد و مواردی مانند تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی را نیز در این برنامه‌ریزی‌ها (یا اجرا) لحاظ می‌کند.

همانطور که از تعریف مشخص است می‌توان استراتژی را در غالب سیاست یا یک الگو یا یک جایگاه یا مسیر یا هدف یا پرسپکتور معنی کرد اما مهم‌تر از معنی لغوی استراتژی، درک معنی مدیریت استراتژیک دارای اهمیت می‌باشد.

مدیریت استراتژیک عبارت است از علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات همه جانبه به منظور یاری رساندن به سازمان در جهت تحقق اهداف بلند مدت آن.

چشم‌انداز به نوعی بیانگر ایده آل‌های سازمان در یک افق زمانی بلند مدت است و تصویر سازمان را زمانی که به اهداف عالی خود دست یافته است مشخص می‌کند. در حقیقت از چشم‌انداز به عنوان ابزار برانگیزاننده تغییر یا ستاره قطبی، جهت نما و راهنمای حرکت سازمان یاد می‌کنند.

همانطور که برای ماموریت، بیانیه ماموریت وجود دارد برای چشم‌انداز نیز، بیانیه چشم‌انداز وجود دارد که در بیانیه چشم‌انداز موارد ذیل لحاظ می‌گردد:

- ۱- جایگاه شرکت در رتبه‌بندی صنعت (داخلی، منطقه ای، بین المللی و ...)
- ۲- اهداف سودآوری (سود، درآمد، گردش مالی و ...)
- ۳- اهداف محصول (تنوع محصول و ...)
- ۴- اهداف بازار (سهم بازار و ...)
- ۵- اهداف مشتری (رضایت مشتری و ...)
- ۶- اهداف کارکنان (توسعه کمی و کیفی)
- ۷- سایر اهداف

ارزش‌های محوری (Value): ارزش‌های محوری یک سازمان به عنوان ارزش‌های زیر بنای فرهنگ سازمان قلمداد می‌شود. برای تدوین ارزش‌های محوری به این سؤال پاسخ می‌دهیم که به چه اصول و قواعدی پایبندیم؟ در حقیقت ارزش‌ها، بیانگر باید‌ها و نبایدها، چارچوب حرکت و خطوط قرمز عملکرد سازمان هستند که حاوی کدهای اخلاقی مدنظر سازمان هستند و به عنوان رهنمودهایی برای تصمیم‌گیری و رفتار در سازمان عمل می‌کنند. برای تدوین بیانیه ارزش‌های محوری موارد زیر را مد نظر قرار می‌دهیم:

- ۱- ارزش‌های اخلاقی پایه (صداقت، امانتداری و ...)
- ۲- ارزش‌های مشتری (مشتری‌مداری، تکریم ارباب رجوع و ...)
- ۳- ارزش‌های کیفی (پایبندی به کیفیت، رعایت استانداردها و ...)
- ۴- ارزش‌های کارکنان (کار تیمی، کیفیت زندگی کاری پرسنل و ...)
- ۵- ارزش‌های اجتماعی (قانونی (پایبندی به قوانین، اشتغال‌زایی، خودکفایی و ...)
- ۶- ارزش‌های زیست محیطی (کاهش آلاینده‌ها، مصرف انرژی و ...)
- ۷- سایر ارزش‌ها

پس از تدوین ارکان جهت‌ساز و شکل گرفتن اهداف و چشم‌اندازهای سازمان، تحلیل خارجی (محیط خارجی) و تحلیل داخلی (محیط داخلی)، پیش‌نیاز تدوین استراتژی بر اساس روش SWOT می‌باشد.

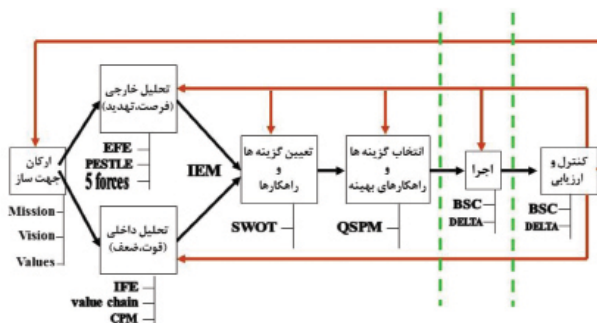
شایان ذکر می‌باشد که برای تدوین ماتریس SWOT، ماتریس‌های IFE و EFE مورد نیاز می‌باشد که با توجه به فضای محدود برای این مقاله، از بررسی روش‌های PESTLE و 5Forces برای تحلیل خارجی و روش‌های Value Chain و CPM خودداری می‌شود.

تحلیل محیط بیرونی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

محیط اطراف یک سازمان (بزرگ یا کوچک) همواره با موضوعاتی مواجه می‌شود که تشخیص این مهم که این موضوع به عنوان یک فرصت می‌بایست قلمداد شود یا یک تهدید، موضوع اصلی بحث تحلیل محیط می‌باشد. در حقیقت، ذکر یک موضوع به خودی خود، نه فرصت می‌باشد و نه تهدید، بلکه ارکان جهت‌ساز سازمان و هویت سازمان مشخص می‌کند که موضوع مورد بحث در کدام گروه قرار می‌گیرد. به عنوان مثال در صنعت هوایی، ورود دوباره هواپیمایی ایر فرانس به ایران، برای شرکت‌های خدمات فرودگاهی، فرصت محسوب می‌شود، اما برای شرکت‌های مشابه مانند ترکیش ایرلاین، یک تهدید قلمداد می‌شود.

برای تدوین ماتریس EFE می‌بایست ۵ گام زیر را با دقت و تامل تکمیل کرد:

۱. تهیه لیستی از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی شرکت (حداقل ۵ و حداکثر ۱۰ عامل کلیدی). برای این مهم پیشنهاد می‌شود که بدون در نظر گرفتن محدودیت تمام مواردی که در ذهن نقش می‌بندد در لیست قرار داده شود و بعد از آن اولویت‌بندی صورت پذیرد.
۲. اختصاص وزنی بین ۱ تا ۱۰ بر حسب اهمیت هر عامل کلیدی (فرصت یا تهدید) در صنعت (نکته کلیدی آن می‌باشد که مجموع وزنی کلیه فرصت‌ها و تهدیدها می‌بایست عدد ۱ باشد، در غیر اینصورت این تحلیل با مشکل مواجه خواهد شد).



در مباحث استراتژی، مبحثی به نام پارادایم وجود دارد که می‌تواند تغییر شگرفی در دیدگاه افراد به وجود آورد. از این رو با توجه به زمان و فضای محدود در این مقاله پیشنهاد می‌شود این مبحث به صورت جداگانه و از طریق اینترنت و کتاب‌های استراتژیک مطالعه شود.

همانطور که در شکل قابل مشاهده می‌باشد، هدف از این مقاله دستیابی به ماتریس SWOT می‌باشد. از این رو بحث تخصصی این مقاله را از ارکان جهت‌ساز آغاز می‌کنیم و با تحلیل خارجی و تحلیل داخلی ماتریس SWOT را طراحی می‌کنیم.

ارکان جهت‌ساز



ماموریت (Mission): یکی از ارکان اصلی سازمان، ماموریت سازمان می‌باشد که در سازمان‌های بزرگ، جز اسناد بالادستی تلقی می‌گردد. طبق اصول برای تدوین استراتژی در سازمان‌های بزرگ و یا کوچک، تدوین ماموریت و بیانیه ماموریت، پیش‌نیاز اصلی این مهم می‌باشد. ماموریت یک سازمان فلسفه وجودی، دلیل تاسیس و یا دلیل بقای سازمان می‌باشد یا به عبارت ساده‌تر؛ که هستیم و چه می‌خواهیم بکنیم؟ در حقیقت ماموریت سازمان بیانگر اهداف بنیادین آن است و نیازی از جامعه که سازمان قصد برآورده کردن آن را دارد، مشخص می‌کند.

ذکر این نکته ضروری است که ماموریت، مبنای تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها و زیربنای شکل‌گیری اهداف و استراتژی‌های سازمانی است. ماموریت در قالب یک جمله کوتاه که معرف ماهیت اصلی سازمان باشد، بیان می‌شود.

بیانیه ماموریت (Mission Statement)، بسط کاملی از ماموریت می‌باشد که به ۵ سؤال ذیل پاسخ می‌دهد:

- ۱- چه چیزی؟ (محصول) What
- ۲- چه کسی؟ (مشتری) Who
- ۳- کجا؟ (بازار) Where
- ۴- چرا؟ (هدف) Why
- ۵- چگونه؟ (مزیت رقابتی) How

چشم‌انداز (Vision): چشم‌انداز یا آرمان سازمان به نوعی بیانگر اهداف بلند مدت سازمان می‌باشد که برای تدوین این اهداف باید این مهم را در نظر گرفت که این اهداف نباید محال باشد. در حقیقت در تدوین چشم‌انداز تنها به این سؤال پاسخ می‌دهیم که چه می‌خواهیم بشویم؟

۳. اختصاص امتیازی بین ۱ تا ۴ به هر عامل کلیدی موفقیت بر حسب میزان تاثیرگذاری آن بر موفقیت استراتژیک شرکت:



۴. محاسبه حاصلضرب ستون وزن‌ها در ستون امتیازات برای به‌دست آوردن امتیاز وزن‌دار هر عامل کلیدی داخلی

۵. محاسبه جمع کل ستون امتیازهای وزن‌دار که حاصل عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. عدد حاصل نماد برآیند تحلیل استراتژیست‌های شرکت نسبت به وضعیت محیط داخلی آن است.

IFE	Weight	Score	Weighted Score
Strengths			
S1			
S2			
S3			
S4			
S5			
Weaknesses			
W1			
W2			
W3			
W4			
W5			
Total	1		$1 \leq X \leq 4$

ماتریس داخلی - خارجی (IEM)

گام بعدی برای دستیابی به ماتریس SWOT، تلفیق دو ماتریس IFE و EFE یا تدوین ماتریس IEM می‌باشد. هدف اصلی از تدوین ماتریس IEM مشخص شدن وضعیت شرکت در بازار در سه وضعیت رشد (رنگ سبز)، حفظ (رنگ زرد) و تدافعی (رنگ قرمز) می‌باشد. برای تدوین ماتریس IEM، سه گام زیر می‌بایست طی شود:

۱. نمره یا جمع امتیاز حاصل از ارزیابی عوامل داخلی شرکت را روی محور افقی این ماتریس وارد کنید. (لازم به ذکر است که این نمره جمع امتیازات وزن‌دار حاصل از ماتریس IFE است که مستقیماً بر مبنای مقیاس ۱ تا ۴ یا ۰ تا ۱۰۰ روی محور افقی وارد می‌شود).
۲. نمره یا جمع امتیاز از ارزیابی عوامل خارجی شرکت را روی محور عمودی این ماتریس وارد کنید. (جمع امتیازات وزن‌دار حاصل از ماتریس EFE که مستقیماً بر مبنای مقیاس ۱ تا ۴ یا ۰ تا ۱۰۰ روی محور عمودی وارد می‌شود).
۳. تعیین نقطه برخورد نمرات محورهای X و Y و جایگاه استراتژیک شرکت از نظر جنس استراتژی بر حسب خانه‌های ۹ گانه ماتریس IEM.



۴. محاسبه حاصلضرب ستون وزن‌ها در ستون امتیازات برای به‌دست آوردن امتیاز وزن‌دار هر عامل کلیدی خارجی

۵. محاسبه جمع کل ستون امتیازهای وزن‌دار که حاصل عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. عدد حاصل نماد برآیند تحلیل استراتژیست‌های شرکت نسبت به وضعیت محیط خارجی آن است.

EFE	Weight	Score	Weighted Score
Opportunities			
O1			
O2			
O3			
O4			
O5			
Threats			
T1			
T2			
T3			
T4			
T5			
Total	1		$1 \leq X \leq 4$

تحلیل محیط درونی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

- در حالت کلی موضوعات محیط درونی در قالب دو بعد، نقاط قوت و نقاط ضعف مشخص می‌گردد. مجدداً خاطر نشان باید کرد که هر موضوعی برای همان سازمان در نظر گرفته شود مانند ضعف پرسنل در سرعت یا وجود یک نیروی قدرتمند نسبت به سایر رقبا. همانند ماتریس EFE، برای تدوین ماتریس IFE، پنج گام زیر می‌بایست طی شود:
۱. تهیه لیستی از قوت‌ها و ضعف‌های داخلی شرکت (حداقل ۵ و حداکثر ۱۰ عامل کلیدی) برای این مهم پیشنهاد می‌شود که بدون در نظر گرفتن محدودیت تمام مواردی که در ذهن نقش می‌بندد در لیست قرار داده شود و بعد از آن اولویت‌بندی صورت پذیرد.
 ۲. اختصاص وزنی بین ۰ تا ۱ بر حسب اهمیت هر عامل کلیدی (قوت یا ضعف) در صنعت (نکته کلیدی آن می‌باشد که مجموع وزنی کلیه نقاط قوت و نقاط ضعف می‌بایست عدد ۱ باشد، در غیر این صورت این تحلیل با مشکل مواجه خواهد شد).
 ۳. اختصاص امتیازی بین ۱ تا ۴ به هر عامل کلیدی موفقیت بر حسب میزان تاثیرگذاری آن بر موفقیت استراتژیک شرکت:

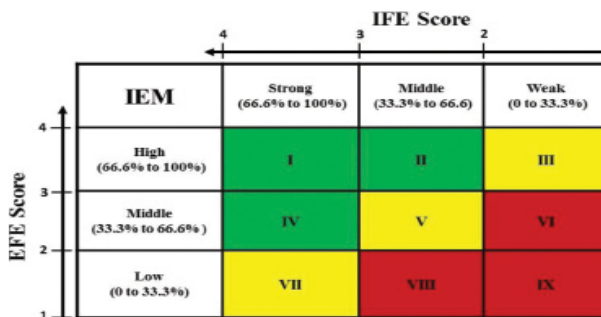
۴) با انطباق دادن ضعف‌ها و فرصت‌ها، استراتژی‌های WO (تغییر جهت) را تدوین کنید.

۵) با انطباق دادن ضعف‌ها و تهدیدها، استراتژی‌های WT (تدافعی) را تدوین کنید. پس از تکمیل این ماتریس، تلفیق استراتژی‌های هر گروه با گروه دیگر به عنوان ماتریس SWOT نام برده می‌شود.

SWOT	Strengths S1 S2 S3 S4 S5	Weaknesses W1 W2 W3 W4 W5
Opportunities O1 O2 O3 O4 O5	SO	WO
Threats T1 T2 T3 T4 T5	ST	WT

شایان ذکر می‌باشد که تدوین ماتریس SWOT نیاز به تجربه و تمرین دارد و برای درک بهتر این موضوع پیشنهاد می‌شود قبل از تدوین استراتژی و پیاده سازی آن برای شرکت خود، مثال‌های مختلفی از انواع SWOT را مطالعه فرمایید.

در پایان برای نقش بستن بهتر ماتریس SWOT در ذهن، یک مثال از پروژه‌هایی که مجوز نشر دارد (شرکت تولید کارت پلاست - بدون ذکر نام شرکت) را در ذیل مشاهده می‌فرمایید.



در اصول تدوین استراتژی، در این مرحله با توجه به قرارگیری موقعیت شرکت، مدل استراتژی‌هایی که باید اتخاذ شود مشخص می‌گردد که برای هر موقعیت متفاوت می‌باشد. در مجموع ۱۵ نوع استراتژی (۹ نوع استراتژی در مرحله رشد، ۲ نوع استراتژی در مرحله حفظ و ۴ نوع استراتژی در مرحله تدافعی) وجود دارد که با توجه به هدف اصلی این مقاله که تدوین ماتریس SWOT می‌باشد توصیه می‌شود که انواع استراتژی به صورت مطالعه آزاد توسط دوستان و همکاران گرامی صورت پذیرد.

ماتریس SWOT

اصلی‌ترین موضوع این مقاله دستیابی به ماتریس SWOT می‌باشد که برای تدوین این ماتریس پنج گام زیر می‌بایست طی شود:

۱) خلاصه نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی شرکت را در سطر و ستون ماتریس لیست کنید. (عوامل فوق مستقیماً از ماتریس‌های EFE و IFE قابل استخراج هستند).

۲) با انطباق دادن قوت‌ها و فرصت‌ها، استراتژی‌های SO (تهاجمی) شرکت را تدوین کنید.

۳) با انطباق دادن قوت‌ها و تهدیدها، استراتژی‌های ST (متنوع سازی) شرکت را تدوین کنید.

فرصت‌ها: - وجود مواد اولیه ارزان (تولید توسط شرکت‌های پتروشیمی) - حرکت‌های اجتماعی برای مقابله با آلودگی زیست محیطی - امکان ورود به بازارهای جدید - وجود فرهنگ استفاده از عایق‌ها در کشور - وجود نیروی انسانی تحصیل کرده در بازار کار - دسترسی به بازار بزرگ داخلی - حمایت‌های دولت از واحدهای تولیدی	تهدیدها: - تولید محصولات مشابه توسط رقبای - نوسان قیمت نفت و تأثیر آن روی محصولات پتروشیمی - رکود اقتصادی احتمالی در کشور - وجود قوانین پیش بینی نشده در کشور - سرمایه‌گذاری وسیع رقبا جهت تولید محصولات و کسب سهم عمده در بازار	SWOT
قوت‌ها: - وجود نیروهای مجرب توانمند - وجود زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب تولید - خط تولید تمام اتوماتیک - رقابتی بودن قیمت نسبت به محصولات جایگزین با کاربری مشابه - دارا بودن دانش فنی - برخوردار از بیش از ۱۰ سال تجربه تولید	SO (استراتژی‌های تهاجمی) - طراحی و توسعه محصولات جدید در حوزه نانو پلاست - توسعه فروش محصولات در بازارهای جدید - جذب نیروی انسانی متخصص به منظور توسعه خط تولید - استقرار سامانه‌های مدیریتی نوین - توسعه فرآیند بازاریابی با تکیه بر نام تجاری - دریافت تسهیلات برای سرمایه گذاری در تولید محصول جدید	WT (استراتژی‌های تدافعی) - پیاده‌سازی سیستم مدیریت سبد محصول به منظور مقابله با فشارهای قیمتی رقبا - ورود به بازار خدمات فنی و چاپ بر روی کارت پلاست - گسترش دامنه تولید محصولات موجود با هدف بهره‌گیری از صرفه مقیاس و زمینه سازی افزایش سهم بازار از طریق کاهش قیمت - ورود به بازار تولید محصولات پلیمری مورد استفاده در صنعت ساختمان و دکوراسیون داخلی
ضعف‌ها: - هزینه زیاد برای ترویج و تبلیغ محصول - هزینه حمل و نقل بالا به دلیل مسافت طولانی میان محل تولید تا مصرف - عدم آشنایی مصرف کنندگان نسبت به محصول - نهادینه نشدن فرهنگ تفکر مشتری مداری - فقدان تفکر اقتصادی در واحدهای تولیدی	WO (استراتژی‌های تغییر جهت) - ایجاد نظام جامع مدیریت پروژه با استفاده از مشاوران مجرب - بازنگری در ساختار سازمانی و مهندسی مجدد فرآیندها - توسعه تفکر اقتصادی برای استفاده بهینه از مواد اولیه و کاهش مصرف انرژی از طریق آموزش پرسنل کلیدی - انجام مطالعات امکان سنجی و تدوین طرح توجیهی مناسب برای ورود به بازارهای منطقه‌ای	ST (استراتژی‌های تنوع) - پیاده‌سازی سیستم مدیریت سبد محصول به منظور مقابله با فشارهای قیمتی رقبا - ورود به بازار خدمات فنی و چاپ بر روی کارت پلاست - گسترش دامنه تولید محصولات موجود با هدف بهره‌گیری از صرفه مقیاس و زمینه سازی افزایش سهم بازار از طریق کاهش قیمت - ورود به بازار تولید محصولات پلیمری مورد استفاده در صنعت ساختمان و دکوراسیون داخلی