

تدوین استراتژی با استفاده از آنالیز سوات (SWOT)، ماتریس

SPACE و QSPM: یک چارچوب مفهومی

چکیده – توسعه کسب و کار با امید تبدیل کسب و کارهای کوچک به مقیاس بزرگ انجام شد. مدیریت موثر استراتژی می تواند مزایای زیادی برای هر سازمان به همراه داشته باشد. به لحاظ مفهومی، استراتژی های تدوین برای سازمان های بزرگ یا کوچک، انتفاعی یا غیرانتفاعی باید بیشتر عینی باشد تا ذهنی. روشی که می تواند مورد استفاده قرار گیرد، آنالیز نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید (سوات – قوت، ضعف، فرصت و تهدید) بوده که اغلب در مقایسه با روش های دیگر در فرایند تصمیم گیری استفاده می شود. آنالیز سوات مبتنی بر این منطق است که استراتژی های موثر نقاط قوت و فرصت ها را به حداکثر رسانده، در حالی که نقاط ضعف و تهدیدات را به حداقل می رساند. داده های مورد استفاده در آنالیز سوات از مرحله جمع آوری داده با استفاده از آنالیز IFE (ارزیابی عامل داخلی) و EFE (ارزیابی عامل خارجی) به دست آمده است. آنالیز سوات خود دارای محدودیت هایی در زمینه استفاده از آن است، بنابراین نیاز به ابزارهای دیگری برای حمایت از فرایند است. ابزارهایی که می تواند در این زمینه استفاده شود شامل ماتریس SPACE برای یافتن انواع استراتژی هایی بوده که سازمان باید انجام دهد. علاوه بر این، ابزار مورد استفاده برای تعیین بهترین استراتژی که توسط سازمان اتخاذ می شود، QSPM است. QSPM یک ابزار عالی برای جذب و اولویت بندی اطلاعات رقابتی، داخلی و خارجی مهم مورد نیاز جهت توسعه برنامه های استراتژیک و موثر است.

کلمات کلیدی – ماتریس های EFE و IFE؛ QSPM؛ ماتریس SPACE؛ مدیریت استراتژی؛ آنالیز سوات

۱. مقدمه

هر کارآفرینی برای توسعه کسب و کار خود تلاش می کند. توسعه این کسب و کارها نیازمند آینده نگری، خلاقیت و انگیزه است (آنوراگا، ۲۰۰۹). توسعه کسب و کار با امید تبدیل کسب و کارهای کوچک به مقیاس بزرگ انجام می گیرد. هدف و جهت کسب و کارها را در نظر داشته باشید. بنابراین، توسعه کسب و کار برای گسترش و حفظ کسب و کارها و پیشروی مناسب آن ها مورد نیاز است.

مایکل پورتر (۱۹۹۸) عنوان کرد که نیاز به یک استراتژی روشن در مواقع اضطراری است، چون شرکت هایی که چشم انداز روشنی از نحوه متفاوت بودن با ارائه چیزی متفاوت از شرکت های رقیب در گروه هایی با مشتریان

متفاوت را ندارند، قربانیان رقابت خواهند بود. برای غلبه بر این مشکل، شرکت باید علاوه بر راه هایی برای غلبه بر زبان ها، شیوه هایی برای ایجاد و توسعه سود بیابد. شرکت ها در کنار هم و در یک محیط رابطه مند به رقابت پرداخته و با هم کار می کنند. مبنای تدوین استراتژی ها، تصمیم گیری و برنامه ریزی استراتژیک، شناخت این محیط است.

مدیریت موثر استراتژی می تواند مزایای زیادی برای هر سازمان به همراه داشته باشد. کتلی (۲۰۰۴) ۴ مثال از مزایای مدیریت موثر استراتژی را توضیح داد که شامل موارد زیر است: (۱) مدیریت استراتژی می تواند مسیرهای روشنی را برای سازمان ها توصیف کند. برنامه استراتژیک مانند یک مانع عمل کرده که بهترین مسیر برای سازمان در آینده را مشخص می کند. (۲) مدیریت استراتژی باعث ایجاد حس تمرکز می شود. برنامه های استراتژیک می تواند به سازمان ها در زمینه توسعه اهداف مناسب کمک کرده و به همه طرف های مربوطه برای پیشبرد اهداف خود و دستیابی به آن ها کمک می کند، (۳) مدیریت استراتژیک می تواند آگاهی سازمان درباره نقاط قوت و نقاط ضعف خود و این که سازمان در چه جایگاهی، چه به صورت فردی و چه در رابطه با رقباء قرار دارد را افزایش دهد. (۴) مدیریت استراتژیک به مسائل کارکنان می پردازد. با داشتن یک مأموریت، اهداف و مقاصد مشخص برای کار، کارکنان می دانند چه تلاش هایی باید انجام دهند و برای انجام کار خود انگیزه دارند.

به لحاظ مفهومی تدوین استراتژی ها برای سازمان های بزرگ یا کوچک، انتفاعی یا غیرانتفاعی باید عینی و نه ذهنی باشد. ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک بسیاری وجود دارد که مدیران را قادر به تدوین استراتژی های رقابتی که متناسب با الزامات محیط کسب و کار آن هاست، می سازد. یکی از روش هایی که می تواند در این زمینه استفاده شود، آنالیز نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید (آنالیز سوات) است که اغلب در مقایسه با روش های دیگر در فرایند تصمیم گیری استفاده می شود. لیارند و همکاران (۱۹۶۹) توضیح داد که آنالیز سوات به عنوان ابزار اولیه برای غلبه بر موقعیت های استراتژیک پیچیده با کاهش مقدار اطلاعات برای بهبود فرایند تصمیم گیری توسعه یافته است.

آنالیز سوات بر این منطق استوار است که استراتژی های موثر نقاط قوت و فرصت ها را به حداکثر رسانده، در حالی که نقاط ضعف و تهدیدات را به حداقل می رساند. این روش به میزان زیادی در برنامه ریزی استراتژیک استفاده شده و همه عوامل یک محیط عملیاتی موثر را بررسی می کند. نکته کلیدی این است که آنالیز سوات در همه ابعاد خود دارای مزایایی به عنوان یک چارچوب کارآمد و پویا برای انتخاب یک استراتژی است.

II. بررسی منابع

A. مدیریت استراتژیک

نواوی (۲۰۰۵) استراتژی مدیریت را به عنوان برنامه ریزی در مقیاس بزرگ (برنامه ریزی استراتژیک) با هدف دستیابی به چشم انداز عالی ترین و اساسی ترین تصمیمات رهبران تعریف می کند که سازمان ها را قادر به تعامل موثر با هم می سازد (ماموریت). این امر در تلاش برای ایجاد برنامه ریزی عملیاتی برای تولید کالاها و یا خدمات با کیفیت صورت گرفته که به طور بهینه در جهت دستیابی به اهداف (اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی) سازمان می باشد.

مدیریت استراتژی فرایند بازنگری و آنالیز محیط های داخلی و خارجی برای برنامه ریزی، اجراء و مشاهده استراتژی هاست. اساساً، مدیریت استراتژی در سه مرحله یعنی تدوین استراتژی، اجراء استراتژی و ارزیابی استراتژی صورت می گیرد. مدیریت استراتژی یک عنصر مهم برای رشد شرکت، گسترش مداوم و توسعه بیشتر است (شری، گوپتا و آگراول، ۲۰۱۶).

دیوید (۲۰۰۴) بیان کرد که راه دستیابی به اهداف بلند مدت، استراتژی است. استراتژی های کسب و کار می تواند گسترش، جغرافیایی، کسب و کار، تنوع، توسعه محصول، منطقی سازی کارکنان، نفوذ در بازار، انحلال، واگذاری و سرمایه گذاری های مشترک باشد. دیوید (۲۰۰۴) نیز بیان کرد که تکنیک های مهم برای تدوین استراتژی می تواند به یک چارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای ادغام شود. مرحله ۱ شامل IFE, EFE, ماتریس و ماتریس پروفایل رقابتی (CPM) بوده که مرحله ورودی نامیده شده که اطلاعات اساسی مورد نیاز در تدوین یک استراتژی را به طور خلاصه بیان می کند. مرحله ۲ که مرحله تطبیق نام دارد بر روی ترکیب عوامل خارجی و داخلی برای ایجاد استراتژی های جایگزین که قابل اجراست، متمرکز است. مرحله ۳ مرحله تصمیم گیری با استفاده از یکی از تکنیک ها، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) نام دارد.

استراتژی رقابتی از نظر پورتر (۱۹۹۴)، جستجوی موقعیت های رقابتی که در یک صنعت سودآور است، حوزه اساسی که رقابت در آن رخ می دهد، است. پورتر (۱۹۹۴) بیان می کند که اساساً مزیت رقابتی از ارزش های ایجاد شده توسط شرکت برای خریداران توسعه یافته که فراتر از هزینه های شرکت در ایجاد آن است. مزیت رقابتی به عنوان یک استراتژی سودآور شرکت ها تعریف شده که همراه با هم برای ایجاد مزیت رقابتی تر در بازار کار می کنند. این استراتژی باید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار طراحی شود تا شرکت ها بتوانند بر بازار تسلط یابند.

دیوید (۲۰۱۱) عنوان کرد سه مرحله مدیریت استراتژی یعنی تدوین استراتژی، کاربرد استراتژی و ارزیابی استراتژی وجود دارد. محدوده تدوین استراتژی، توسعه دیدگاه و مأموریت، شناسایی فرصت ها و تهدیدات خارجی در سازمان، نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی سازمان، تنظیم اهداف بلند مدت، بررسی استراتژی های جایگزین و انتخاب استراتژی های خاص برای دستیابی به اهداف سازمانی است. اجراء استراتژی مستلزم تنظیم اهداف، خلق سیاست ها، انگیزه دهی به کارکنان و تخصیص منابع توسط سازمان بوده، به طوری که استراتژی های تدوین شده به مرحله اجراء درآید. ارزیابی استراتژی آخرین مرحله از مدیریت استراتژی است. ارزیابی و بررسی، شیوه های اصلی برای دستیابی به اطلاعات هنگام خوب پیش رفتن استراتژی های خاص است. سه فعالیت اساسی ارزیابی استراتژیک شامل بررسی عوامل خارجی و داخلی بوده که مبنای استراتژی فعلی، سنجش عملکرد و گام های اصلاحی را تشکیل می دهد (دیوید، ۲۰۱۱).

فرایند تدوین استراتژی از طریق مجموعه ای از مراحل انجام می شود. مرحله اول، شناسایی چشم انداز و مأموریت سازمان است تا مشخص شود سازمان مطابق با چشم انداز و مأموریت باید به چه اهدافی دست یابد. سازمان با موانعی در مسیر تجاری خود روبروست. یکی از این موانع مربوط به بازاریابی و فناوری است. با وجود تعداد زیادی رقباء که همچنان در حال ظهورند، استراتژی باید به طور مداوم تغییر کرده تا سازمان بتواند با رقباء خود به رقابت بپردازد. فناوری مورد استفاده توسط سازمان نیز بر استراتژی مورد استفاده در آن سازمان تاثیر می گذارد. این مساله می تواند بر عملکرد سازمان نیز تاثیرگذار باشد. با پیشرفت فناوری، انتظار می رود سازمان ها بتوانند عملکرد و سودآوری کسب و کار خود را به حداکثر برسانند. علاوه بر این، با پیروی از تغییرات در فناوری، سازمان ها می توانند به شرکت های پایدار تبدیل شوند.

برای دستیابی به استراتژی کسب و کار مناسب، آنالیز محیط کسب و کار باید به عوامل خارجی و داخلی تقسیم شود. عوامل خارجی و داخلی برای شناسایی مشکلات استراتژیک سازمان استفاده می شود. عوامل داخلی به فرم نقاط قوت و نقاط ضعف سازمانی است، در حالی که عوامل خارجی شامل فرصت ها و تهدیدات سازمان است. این عوامل با استفاده از ماتریس های IFE و EFE آنالیز می شود. این ماتریس نمایی کلی از وضعیت فعلی سازمان را ارائه می دهد.

مرحله بعد، مرحله مقایسه و مکاتبه است. این مرحله می تواند با آنالیز سوات و ماتریس SPACE انجام گیرد. برای جلوگیری از دستکاری و سوگیری، توزین و رتبه بندی عوامل کیفی مربوطه به منظور دستیابی به راه حل های موثر از ورودی های بحث گروه تمرکز تعیین گردید. بر اساس ماتریس SPACE، استراتژی های گروهی

مناسب برای سازمان شناسایی می شود. سپس، QSPM مورد استفاده قرار می گیرد، چون چارچوبی شفاف برای فرایند تعیین اولویت ارائه می دهد.

B. ماتریس ارزیابی عامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عامل خارجی (EFE)

ماتریس ارزیابی عامل خارجی ابزاری بوده که استراتژیست ها را قادر به محاسبه عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، شرایط بازار و رقابت برای حوزه تحت بررسی می سازد. این عوامل باید تا حد امکان برای کاهش تفسیر و درک اشتباه مورد سنجش قرار گیرد. این عوامل توزین شده و مطابق با نظرات کارشناسان در طول جلسات گروه متمرکز رتبه بندی می شود. ماتریس ارزیابی عامل داخلی ابزاری بوده که به بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان می پردازد. ماتریس IFE حاوی داده های کمی قابل توجه است. همه ارزیابی ها بر اساس نظرات کارشناسان در طول جلسات گروه تمرکز صورت می گیرد (شری و همکاران، ۲۰۱۶).

به گفته دیوید (۲۰۰۹)، ماتریس ارزیابی عامل خارجی برای تعیین عوامل خارجی شرکت مرتبط با فرصت ها و تهدیداتی که مهم هستند، استفاده می شود. داده های خارجی برای آنالیز مسائل مرتبط با مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیت شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، تکنولوژیکی و رقابتی جمع آوری می شود. ماتریس ارزیابی عامل داخلی، یک ابزار تدوین استراتژی بوده که برای خلاصه سازی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف کلیدی در حوزه عملکردی کسب و کار استفاده شده و مبنایی برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این حوزه ها فراهم می سازد.

دیوید (۲۰۱۳) استدلال کرد که ماتریس ارزیابی عامل داخلی یک ماتریس بوده که به استراتژیست ها اجازه می دهد مشخص کنند که آیا نقاط قوت و ضعف شرکت را می توان از دیدگاه بازاریابی، مالی، مدیریت سیستم های اطلاعاتی، عملیات ها و تولید و همچنین تحقیق و توسعه مشاهده کرد یا خیر. استراتژیست ها از ماتریس ارزیابی عامل خارجی برای خلاصه کردن اطلاعات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، محیطی، جمعیت شناسی، دولتی، سیاسی، حقوقی، فناوری و رقابت استفاده می کنند.

داده های به دست آمده از مراحل ورودی به صورت توصیفی جهت تعیین چشم انداز و مأموریت شرکت، داده های خارجی - داخلی و شرایط عمومی شرکت که نشان دهنده موقعیت شرکت در صنعت است، مورد آنالیز قرار می گیرد. ماتریس IFE به عنوان ابزاری برای شناسایی عوامل داخلی غالب با توزین و امتیازدهی به منظور دستیابی

به نمره وزنی عواملی که می تواند به عنوان نقاط قوت و ضعف شرکت طبقه بندی شود، مورد استفاده قرار می گیرد. عوامل داخلی برای سنجش عملکردی که توسط شرکت انجام شده، استفاده می شود.

جدول ۱: ماتریس IFE

عوامل داخلی	وزن	رتبه بندی	وزن × رتبه بندی
نقاط قوت			
نقاط ضعف			
کل	۱		

ماتریس IFE به عنوان ابزاری برای شناسایی عوامل خارجی غالب با توزین و امتیازدهی به منظور دستیابی به نمره وزنی در مورد عواملی که می تواند به عنوان تهدیدات و فرصت ها طبقه بندی شود، استفاده می شود. ماتریس EFE نیز توزین و رتبه بندی مقادیر برای هر عامل خارجی درون آن می باشد. رتبه بندی نشان می دهد که شرکت تا چه حد در پاسخگویی به تهدیدات و فرصت های موجود موثر عمل می کند.

جدول ۲: ماتریس EFE

عوامل داخلی	وزن	رتبه بندی	وزن × رتبه بندی
فرصت ها			
تهدیدات			
کل	۱		

تعیین وزن ها با شناسایی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی به منظور مدیریت با استفاده از روش مقایسه دو به دو انجام می گیرد (کاینر و تایلور، ۱۹۹۱). مقایسه دو به دو برای ارزش دهی به هذ عامل استفاده می شود. شاخص های افقی عوامل داخلی یا خارجی در خط افقی در خط عمودی است. شکل ارزیابی وزن به شرح زیر است:

جدول ۳: ارزیابی وزن عامل داخلی

عوامل داخلی	A	B	C	...	کل
A					
B					
C					
....					

					کل
--	--	--	--	--	----

مجموعه ای از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی شرکت در یک ماتریس مقایسه متعدد قرار دارد. این عوامل با عوامل دیگر به منظور تعیین وزن یک عامل نسبت به عوامل دیگر مقایسه می شود. مقدار کل وزنی عمل کلی ۱ است.

جدول ۴: ارزیابی وزن عامل خارجی

عوامل خارجی	A	B	C		کل
A					
B					
C					
....					
کل	۱				

وزن هر متغیر با تقسیم مجموع مقادیر هر کتغیر بر مجموع مقادیر کل متغیرها به دست می آید. این کار می تواند با استفاده از فرمول زیر انجام شود:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{(i)}^n X_i}$$

نکته:

A_i = وزن متغیر i ام

X_i = مقدار متغیر i ام

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

n = تعداد متغیرها

مرحله بعدی رتبه بندی ۱ تا ۴ در ستون سوم در هر دو ماتریس های IFE و EFE است. سپس، وزن ها را با رتبه بندی برای دستیابی به یک امتیاز وزنی ضرب کنید. در مرحله بعد، نمرات به دست آمده را برای دستیابی به نمره

کلی وزنی جمع بزنید. مرحله دوم تطبیق یا ادغام با وارد کردن نتایج توزین بر روی ماتریس های IFE و EFE در ماتریس داخلی – خارجی برای دستیابی به یک استراتژی کسب و کار دقیق تر در سطح شرکت است. ماتریس IE دارای نه سلول استراتژی بوده که می تواند در سه سلول استراتژی اصلی گروه بندی شود. سه استراتژی سلول به شرح زیر است:

- رشد و ساخت در سلول های I و II یا IV. یک استراتژی مناسب، فشرده یا ادغام است. استراتژی فشرده، نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول است. در حالی که استراتژی ادغام، ادغام رو به عقب، ادغام جلو و ادغام افقی است.
- حفظ و نگهداری برای سلول های III، V یا VII انجام می شود. استراتژی رایج مورد استفاده، نفوذ در بازار و توسعه محصول است.
- برداشت برای سلول های VI، VIII یا IX استفاده می شود. استراتژی مورد استفاده شامل واگذاری، استراتژی تنوع و استراتژی انحلال است.

		کلی نمره IFE			
		4.0	3.0	2.0	1.0
			قوی	متوسط	ضعیف
کلی نمره EFE	بالا	3.0	I رشد	II رشد	III فروپاشی
	میانه	2.0	IV پایداری	V رشد یا پایداری	VI فروپاشی
	پایین	1.0	VII رشد	VIII رشد	IX انحلال

شکل ۱: ماتریس داخلی – خارجی (IE)

C. ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید. آنالیز سوات بر روی ویژگی های داخلی و خارجی به منظور دستیابی به اهداف شرکت متمرکز است و آن ها را تشخیص می دهد (لوپو و همکاران، ۲۰۱۶). این ویژگی های داخلی و خارجی مورد نیاز شرکت بوده تا بتواند توسط شرکت برای کمک به شناسایی، ارزیابی و انتخاب مناسب ترین استراتژی استفاده شود. نقاط قوت و ضعف شرکت برای تدوین استراتژی ها استفاده

شده تا شرکت در رقابت تجاری برتر عمل کند. اهداف آنالیز سوات، آنالیز و ارزیابی فرایندهای کسب و کار در طول برنامه ریزی استراتژیک شرکت با استفاده از عوامل داخلی و خارجی برای دستیابی به اهداف است.

آنالیز داخلی برای شناسایی منابع، قابلیت ها، شایستگی های اصلی و مزایای رقابتی درون سازمان استفاده می شود. آنالیز خارجی فرصت ها و تهدیدات بازار را با مشاهده منابع رقیب، محیط صنعتی و همچنین محیط عمومی شناسایی می کند (ساموت – بونیک و گالای، ۲۰۱۵). نقاط قوت و ضعف خارجی، تهدیدات خارجی و فرصت ها می تواند به عنوان استراتژی SO یا نقاط قوت فرصت، استراتژی ST یا نقاط قوت تهدید، استراتژی WO یا نقاط ضعف – فرصت و استراتژی WT یا نقاط ضعف تهدید خلاصه شود (دیوید، ۲۰۰۹، زینکانجا، ۲۰۱۷). ابعاد مورد آنالیز، ابعاد بازاریابی، امور مالی، تولید، مردم و منابع است.

برای دستیابی به اهداف سازمانی، سوات می تواند با برنامه ریزی استراتژیک اجراء شود که به طور موثری این نوع برنامه ریزی اجراء شده و می تواند به کسب بینش برای راه حل های مربوط به مشکلات موجود کمک کند. بر اساس عوامل شناسایی شده، طبقه بندی در ماتریس سوات برای توصیف وضعیت شرکت ایجاد شد (شری و همکاران، ۲۰۱۶).

تنظیم عوامل خارجی و داخلی اصلی دشوارترین بخش توسعه ماتریس سوات بوده و نیازمند عقل سلیم است. ۴ نوع استراتژی در ماتریس سوات شامل SO (نقاط قوت – فرصت)، WO (نقاط ضعف – فرصت)، ST (نقاط قوت – تهدید) و WT (نقاط ضعف – تهدید) است. استراتژی SO از نقاط قوت داخلی شرکت برای استفاده از فرصت های خارجی بهره می گیرد. در ابتدا، یک سازمان استراتژی WO، استراتژی ST یا استراتژی WT را در اجراء استراتژی SO انجام می دهد. در صورتی که سازمان با یک تهدید مهم روبرو شود، پس راه اجتناب از آن تهدید تمرکز بر روی فرصت هاست (پوروکو، گمال و کونهادی، ۲۰۱۶). ماتریس برای ساخت آنالیز سوات استفاده می شود. نتایج نهایی آنالیز به سازمان به تعیین این که آیا اهداف، محصولات، خدمات، پروژه ها یا مقاصد به لحاظ استراتژیک مناسب هستند یا خیر، کمک می کند. بهترین تناسب استراتژیک هنگامی که محیط داخلی همسو با محیط خارجی است، ایجاد می شود.

شکل ۲: ماتریس سوات

ضعف (W)	نقاط قوت (S)
---------	--------------

تعیین ۵-۱۰ عوامل نقاط قوت داخلی	تعیین ۵-۱۰ عوامل نقاط ضعف داخلی	
فرصت (O)	استراتژی SO	استراتژی WO غلبه بر ضعف ها با بهره گیری از مزیت ها
تهدید (T)	استراتژی ST	استراتژی WT حداقل ضعف و اجتناب از تهدیدات
تعیین ۵-۱۰ عوامل تهدید خارجی	استفاده از قدرت برای اجتناب از تهدیدات	استفاده از قدرت برای بهره گیری از فرصت ها

استراتژی WO نقاط ضعف داخلی را با بهره گیری از فرصت های خارجی اصلاح می کند. به عنوان مثال، نقاط ضعف داخلی، مانع است: ممکن است تقاضای بالایی در الکترونیک برای کنترل زمان و مقدار تزریق سوخت به یک موتور خودرو (فرصت) وجود داشته باشد، اما قطعات سازنده نمی تواند فناوری مورد نیاز برای تولید ابزار را داشته باشد (نقطه ضعف). یکی از استراتژی های WO دستیابی به این فناوری از طریق سرمایه گذاری های مشترک با شرکت های دیگری که در این زمینه صلاحیت دارند، است. جایگزین دیگر، استخدام و آموزش افراد برای کسب مهارت های فنی مورد نیاز است (پوروکو و همکاران، ۲۰۱۶).

استراتژی های ST از قدرت برای جلوگیری یا کاهش تاثیر تهدیدات خارجی استفاده می کند. این بدین معنا نیست که سازمان های قوی همیشه باید با تهدیدات مستقیمی در محیط خارجی مواجه شوند. به عنوان مثال، شرکت تگزاس از شخصیت حقوقی ایده آل (قدرت) برای دریافت گرامت و حق امتیاز ۷۰۰ دلاری از مجموع نه شرکت ژاپنی و کره ای که تراشه های حافظه و اختراعات نیمه هادی را نقص می کردند، استفاده کرد. این به وضوح یک تهدید بزرگ برای هر صنعتی بوده که وجود دارد (پوروکو و همکاران، ۲۰۱۶).

استراتژی WT یک تاکتیک دفاعی برای کاهش نقاط ضعف داخلی و جلوگیری از تهدیدات خارجی است. سازمانی با نقاط ضعف داخلی و تهدیدات خارجی در موقعیت خطرناکی قرار دارد و ممکن است مجبور شود برای بقاء، ادغام، قرارداد، ورشکستگی یا انتخاب انحلال تلاش کند (پوروکو و همکاران، ۲۰۱۶).

هشت مرحله در ساخت ماتریس سوات وجود دارد (دیوید، ۲۰۱۶).

- فهرستی از فرصت های کلیدی شرکت خارجی (O)
- فهرستی از شرکت های با تهدیدات خارجی کلیدی (T)
- فهرستی از نقاط قوت داخلی کلیدی شرکت (S)
- فهرستی از نقاط ضعف داخلی اصلی شرکت (W)

➤ تطبیق نقاط قوت داخلی با فرصت های خارجی و ثبت استراتژی های SO تولید شده در سلول های مناسب.

➤ تطبیق نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی و توجه به استراتژی های ST حاصل.

➤ تطبیق نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی و توجه به استراتژی های WT حاصل.

D. ماتریس ارزیابی اقدام و برنامه ریزی استراتژیک (SPACE)

برای شناسایی مجموعه درستی از گزینه های مختلف موجود، ابزارهای زیادی مانند ماتریس گروه مشاور بوستون (BCG)، ماتریس داخلی - خارجی (IE)، ماتریس پروفایل رقابتی (CPM) یا ماتریس ارزیابی اقدام و برنامه ریزی استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می گیرد. چهار عنصر مهم وجود دارد که چهار ربع ماتریس SPACE نیز نامیده می شود. دو عنصر اول، ابعاد داخلی متشکل از نقاط قوت مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA) بوده و عنصر دوم که بعد خارجی نیز نامیده می شود متشکل از ثبات محیطی (ES) و نقاط قوت صنعت (IS) است (یا پیرمادی، ۲۰۱۷).

ماتریس SPACE

به چهار ربع شکسته شده که هر ربع پیشنهاداتی را می دهد (سیرلا، پوانتو، آتابانی، استیتو و سوکماواتی، ۲۰۱۶).

➤ نقاط قوت مالی (FS): شامل اقداماتی برای نشان دادن قدرت مالی شرکت مانند سودآوری، نقدینگی، جریان نقدی، صرفه جویی اقتصادی است.

➤ نقاط قوت صنعتی (IS): شامل اقداماتی برای نشان دادن قدرت یک صنعت یا شرکت تجاری مانند پتانسیل رشد، فناوری، بهره وری و فشرده سازی سرمایه.

➤ نقاط قوت رقابتی (CA): شامل مراحل برای توصیف مزیت رقابتی شرکت مانند کیفیت محصول، وفاداری مشتری، سهم بازار، سودمندی سرمایه و

➤ ثبات محیطی (ES): شامل اقداماتی برای بازتاب همه بی ثباتی های محیطی شرکت شامل تغییرات تکنولوژیکی، نرخ تورم، تغییرات در بازار و شدت رقابت است.



شکل ۳: ماتریس SPACE

در سیستم مختصات دکارتی، نتایج شامل مقادیر خلاصه شده از چهار بُعد اساسی است: قدرت رقابتی (CS) و قدرت صنعت (IS) – مقادیر بر روی محور X نشان داده شده و در محدوده صفر تا ۶ (CS) و از صفر تا ۶ (IS) و نقاط قوت مالی (FS) و پایداری محیطی (ES)، مقادیر بر روی محور Y نشان داده شده که می تواند از صفر تا ۶ (ES) و از صفر تا ۶ (FS) باشد. مقادیر ایجاد شده از هر چهار بُعد اصلی به عنوان میانگین مقدار همه عوامل انتخابی مورد استفاده برای ارزیابی این ابعاد به دست آمد (بروکی، رادیسیک، سروکا، گریبیلاتی و اندرونینو، ۲۰۱۹).

قدرت مالی و مزیت رقابتی دو عامل بوده که موقعیت استراتژیک شرکت را تعیین می کنند، در حالی که قدرت صنعتی و ثبات محیطی نشان دهنده موقعیت مشخصات استراتژی کلی صنعت است (بروکی، ۲۰۱۱، هاریسودین، ۲۰۱۱).

E. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی تکنیکی بوده که به طور عینی نشان می دهد که کدام استراتژی های جایگزین بهترین هستند. عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و به عنوان استراتژی های جایگزین ارزیابی می شوند. QSPM خواهان تصمیم گیری های ذهنی بوده که تصمیماتی را در طول فرایند برای افزایش احتمال تصمیم استراتژیک نهایی شرکت اتخاذ می کند. آنالیز QSPM برای تعیین کاربرد روش های مختلف به صورت

مقایسه ای عمل می کند. نتایج آنالیز QSPM، استراتژی هایی بوده که می تواند توسط شرکت ها اعمال شود (والوکو و پانگمانان، ۲۰۱۵).

دیوید (۲۰۰۹) QSPM را به عنوان ابزاری بیان می کند که به استراتژیست ها اجازه داده استراتژی های جایگزین عینی را بر اساس عوامل تعیین کننده موفقیت داخلی و خارجی قبلا شناسایی شده ارزیابی کنند (دیوید، ۲۰۰۹). به منظور آنالیز داده های QSPM، عوامل اصلی از ماتریس IFE و EFE و استراتژی های جایگزین از ماتریس سوات، ماتریس SPACE، ماتریس BCG یا IE حاصل شد. با این حال، همه استراتژی های جایگزین نباید با استفاده از QSPM ارزیابی شوند (اریندی، درایانتو و سانیم، ۲۰۱۵).

محدودیت های QSPM به شرح زیر است: QSPM همیشه مستلزم مفروضات مبتنی بر مفروضات و شهود است، (۲) مباحث بین برنامه ریزان استراتژی، مدیران و همکاران در فرایند تدوین استراتژی سازنده بوده و کیفیت تصمیمات استراتژی را بهبود می بخشد، (۳) QSPM تنها می تواند با اطلاعات پیش نیاز کار کند و باید آنالیز مناسب بر این اساس صورت گیرد. ایجاد یک QSPM شامل مجموعه ای از شش مرحله است (دیوید و همکاران، ۲۰۱۶).

➤ ایجاد فهرستی از عوامل خارجی و داخلی اصلی. ایجاد QSPM عبارت است از تهیه فهرستی از فرصت های خارجی / تهدیدات اصلی و عوامل ضعف و قدرت داخلی که به عنوان مهم ترین عوامل برای شرکت در انتخاب استراتژی های جایگزین تعیین می شود.

➤ وزن های مهم را به عوامل داخلی و خارجی اختصاص دهید. ایجاد QSPM مستلزم این است وزن ها به نشان دادن اهمیت نسبی درک شده هر عامل داخلی و خارجی برای موفقیت در یک سازمان خاص اختصاص یابد. وزن آن مبتنی بر صنعت و نه مبتنی بر شرکت است.

➤ ایجاد فهرستی از استراتژی های بالقوه. مرحله ۳ مستلزم شناسایی استراتژی های جایگزین بالقوه برای در نظر گرفتن و قرار دادن آن ها در خط برتر در QSPM، به عنوان استراتژی ۱، استراتژی ۲ و غیره است. استراتژی های جایگزین مختلف معمولاً از آنالیز سوات حاصل می شود.

➤ تعیین یک نمره جذاب برای هر استراتژی. توسعه QSPM، تعیین نمره جذابیت (AS) برای هر استراتژی است. به عنوان مثال، مقدار نمره جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی سه استراتژی با توجه به هر یک از عوامل داخلی یا خارجی است که ۳ = جذاب ترین، ۲ = تا حدودی جالب، ۱ = حداقل جذاب. مقیاس برای US می تواند در محدوده ۱ تا ۲ تا ۱۰ بسته به ترجیحات بازاریاب باشد. در صورتی که ۱۰ استراتژی بررسی شود، معمولاً مقیاس ۱۰ - ۱ استفاده می شود.

➤ محاسبه نمره جذابیت کل (AS): توسعه و استفاده از QSPM مستلزم محاسبه نمره جذابیت کل (TAS) است که با ضرب وزن (اهمیت نسبی هر عامل) در AS (جذابیت هر استراتژی) به منظور افزایش جذابیت نسبی هر استراتژی در مقابل استراتژی های دیگری که بررسی شده، تعیین می شود.

➤ TAS: توسعه QSPM عبارت است از افزودن ستون های AS و TAS برای هر استراتژی به ترتیب. هر چه مجموع نمرات جذابیت برای یک استراتژی ویژه بالاتر باشد، آن استراتژی در مقایسه با دیگر استراتژی های جایگزین در نظر گرفته شده جذاب تر است.

جدول ۵: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

		استراتژی های جایگزین			
		استراتژی ۱		استراتژی ۲	
عوامل کلیدی	وزن	AS	TAS	AS	TAS
عوامل کلیدی داخلی					
عوامل کلیدی خارجی					
مقدار کل نمره جذابیت	۱۰				

ویژگی مثبت QSPM این است که تعداد استراتژی ها می تواند در یک زمان یا در مجموعه ای از استراتژی ها ارزیابی شود. ویژگی مثبت دیگر این است که استراتژی ها نیازمند آنالیز QSPM برای ادغام عوامل بیرونی و داخلی درگیر در فرایند تصمیم گیری است. QSPM می تواند توسط سازمان های کوچک و بزرگ؛ انتفاعی و غیر انتفاعی استفاده شود. برخلاف آنالیز سوات، بازاریاب ها مقادیر عددی را برای نشان دادن تصمیمات درباره اهمیت نسبی عوامل و جذابیت نسبی استراتژی هایی که قادر به آنالیز QSPM هستند، اختصاص می دهند (دیوید و همکاران، ۲۰۱۶).

۱۱۱. بحث و بررسی

آنالیز سوات (نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات) یک روش برنامه ریزی بوده که به سازمان ها در ایجاد برنامه های استراتژیک برای تحقق اهداف، بهبود عملیات ها و حفظ اهمیت کسب و کار کمک می کند. در طول فعالیت آنالیز سوات، سازمان نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات مربوط به رشد سازمانی، محصولات و خدمات، اهداف کسب و کار و رقابت در بازار را شناسایی می کند.

آنالیز سوات می تواند در انواعی از شرایط مورد استفاده قرار گیرد و محدود به صنایع یا بخش های خاصی نیست. سوات می تواند برای بررسی کسب و کارها، محصولات جدید، اکتساب و ادغام ها استفاده شود. استفاده از آنالیز سوات می تواند به کسب و کارها در تغییر پروژه ها، برنامه ریزی شیوه های سرمایه گذاری پولی، درک مشارکت کنندگان و شناسایی مأموریت سازمان ها کمک کند. سوات می تواند به شرکت های غیر انتفاعی و سازمان های دولتی در زمینه مدیریت و تخصیص کمک های مالی و بودجه بندی کمک کند. در طیفی از موقعیت های تجاری مرتبط با همه چیز از فناوری اطلاعات، بازاریابی تا عملیات ها می توانند ابزار انعطاف پذیری به نام آنالیز سوات به کار گرفت.

داده های مورد استفاده در آنالیز سوات از مرحله جمع آوری داده با استفاده از آنالیز اریابی عامل داخلی و آنالیز ارزیابی عامل خارجی گرفته می شود. ماتریس ارزیابی عامل داخلی به عنوان ابزاری برای شناسایی عوامل داخلی غالب با توزین و نمره دهی به منظور دستیابی به یک نمره وزنی از عوامل که می تواند به عنوان نقاط قوت و ضعف شرکت طبقه بندی شود، استفاده می شود. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به عنوان ابزارهای شناسایی عوامل خارجی غالب با توزین و نمره دهی برای دستیابی به نمره وزنی عواملی که می تواند به عنوان تهدیدات و فرصت ها برای شرکت طبقه بندی شود، مورد استفاده قرار می گیرد.

سوات به عنوان نقطه شروع بحث در نظر گرفته شده و به خودی خود نمی تواند به مدیران نشان دهد که نحوه دستیابی به مزیت رقابتی به چه صورت است. این امر مستلزم ابزار دیگری برای دستیابی به فهرستی از استراتژی های جایگزین بوده که می تواند توسط سازمان اعمال شود. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی اقدام یک ابزار مدیریتی مورد استفاده به منظور آنالیز شرکت هاست. این ماتریس برای تعیین این که کدام نوع استراتژی را شرکت باید اتخاذ کند، استفاده می شود. ماتریس SPACE بر روی تدوین استراتژی ها و به ویژه استراتژی های مربوط به موقعیت رقابتی سازمان متمرکز است.

دو بُعد استراتژیک داخلی و دو بُعد استراتژیک خارجی برای تعیین موقعیت استراتژیک سازمان ها در صنعت، همان چیزی است که آنالیز ماتریس SPACE بر روی آن کار می کند. ماتریس SPACE مبتنی بر چهار حوزه آنالیز یعنی نقاط قوت مالی، مزیت رقابتی، پایداری محیطی و نقاط قوت صنعتی است. ماتریس SPACE می تواند به یافتن یک استراتژی نیز کمک کند. اما در صورتی که ۳ - ۲ استراتژی یافت شد، پس نیاز به ابزار دیگری برای تعیین بهترین استراتژی است. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می تواند به عنوان ابزار تصمیم گیری استفاده شود.

QSPM (ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی) یک مدیریت استراتژیک برای ارزیابی استراتژی هاست. هنگامی که مدیر اجرایی شرکت به این فکر می کند که چه کاری باید انجام دهد و شرکت به کدام سو می رود، فهرستی از استراتژی های اولویت بندی شده تهیه می شود. اما این فرایند بسیار ذهنی و شهودی است. بنابراین، بهترین استراتژی که به طور عینی با استفاده از ورودی از دیگر روش های مدیریتی انتخاب می شود و برخی محاسبات آسان همان چیزی است که QSPM به دنبال آن است. به طور کلی، انواعی از دیگر استراتژی ها ممکن است در آنالیز QSPM گنجانده شود. QSPM یک ابزار عالی برای جذب و اولویت بندی اطلاعات مهم داخلی، خارجی و رقابتی مورد نیاز جهت توسعه برنامه های استراتژیک و موثر است. این یک چارچوب واضح برای فرایند تعیین اولویت فراهم می سازد.

IV. نتیجه گیری

آنالیز سوات شیوه ای برای تدوین استراتژی های مورد نیاز سازمان هاست. آنالیز سوات نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات پیش روی سازمان ها را به منظور کمک به برنامه ریزی و تصمیم گیری های استراتژیک شناسایی می کند. سوات شیوه ای ساده اما جامع برای ارزیابی نیروهای مثبت و منفی درون و بیرون از سازمان است. این آنالیز می تواند به سازمان کمک کند تا آمادگی بهتری برای انجام اقدامات خود داشته باشد. آنالیز سوات دارای چهار زاویه بوده که از سازمان می خواهد به طور متعادل در سراسر بخش ها حرکت کند. آنالیز سوات دارای محدودیت هایی در استفاده از آن است، بنابراین نیاز به ابزارهای دیگری است که بتواند از این فرایند حمایت کند. ابزارهایی که می تواند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد شامل ماتریس SPACE برای یافتن انواع استراتژی هایی است که سازمان باید انجام دهد. علاوه بر این، ابزار مورد استفاده برای تعیین بهترین نوع استراتژی که سازمان باید دنبال کند، QSPM است. تصمیم گیری با محاسبات آسان به صورت عینی صورت می گیرد.