

نگرشی به روش تحلیلی SWOT

عبدالرضا امانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی. بهار ۱۳۸۹

چکیده:

در این مقاله ما ابتدا به معرفی روش تحلیلی SWOT و همچنین نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات پرداخته و سپس نمودارهایی در این باره ارائه خواهیم کرد. پس از آن به چگونگی ارتباط میان روش SWOT با سایر روشهای استراتژیک مانند کارت امتیازات متوازن BSC و روش گسترش کیفیت QFD خواهیم پرداخت همچنین به طور خلاصه روش تحلیل SWOT کمی که به ما کمک می کند بتوانیم تحلیل SWOT را به طور همزمان در چند شرکت به اجرا در آوریم معرفی خواهیم کرد. در نهایت با ارائه مثالهایی از کاربرد SWOT در سازمانها و کشورهای مختلف به کار خود پایان خواهیم داد.

واژگان کلیدی:

برنامه ریزی استراتژیک- تحلیل SWOT - نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات

مقدمه:

سازمانها پیوسته در حال تصمیم گیری و برنامه ریزی هستند از این رو لازم است جهت هرگونه تصمیم گیری و برنامه ریزی راهبردی در سازمان نسبت به شناخت وضع موجود از طریق بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی اقدام شود. این وظیفه بر عهده تحلیلگران محیطی است که جهت شناسایی فرصتها و تهدیدات بدقت اثر متغیرهای محیطی بر تمام بخشها و ارکان سازمان اعم از نهادهها و ستادهها را بررسی

کننده عبارت دیگر از طریق تحلیل محیطی است که فرصتها و تهدیدات محیط مشخص شده و بر آن اساس و با توجه به شناسایی ای که قبل از آن از نقاط قوت و ضعف درونی سازمان باید بدست آمده باشد هدفها را تعیین کرده و رویه‌ها و سیاستهای سازمانی را مشخص می‌کند. این امر به مدیریت یاری می‌رساند در مقابله با فرصتها و تهدیدات محیط بیرونی رویه‌ای هماهنگ و یکپارچه اتخاذ کند و به اهداف خود به نحو شایسته‌ای دست یابد. این امر بخصوص از اوایل دهه ۸۰ و به دنبال فشارهای رقابتی برای بیشتر سازمانها محرز گردید که برای بقا و تداوم حیاتشان می‌بایست بخشی از توان و انرژی خود را صرف شناخت محیط تجاری خود بنماید [۱] از این رو مفاهیم و تئوری های مدیریت استراتژیک شکل گرفته و عنصر شناخت وضع موجود جهت مقابله با بحرانهای پیش رو و همچنین فرموله کردن مسیر حرکت در قالب آگاهی از فرصتها و تهدیدات مطرح گردید.

معرفی تحلیل SWOT:

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نامهای جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد [۶]. در آن زمان این تحلیل ضمن کسب موفقیت‌های روز افزون به عنوان کسب ابزار مفید مدیریتی شناخته شد. اما شاید بیشترین موفقیت مشهود این تحلیل زمانی بدست آمد که Jack Welch از جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۰ از آن برای بررسی استراتژیهای GE و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد. [۶]

SWOT سرواژه عبارات قوتها (Strengths)، ضعفها (Weaknesses)، فرصتها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) است [۲] گام اول در مراحل برنامه ریزی استراتژیک تعیین رسالت، اهداف و ماموریت‌های سازمان است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT که

یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است، برای سازمان استراتژی طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد.

تعاریف نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات:

نقطه قوت: عبارت است از شایستگی ممتازی که بوسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد.

نقطه ضعف: نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد اثر بخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است.

فرصت: عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان [۲]

تهدید: یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تأمین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای در راه موفقیت سازمان باشند. [۲]

قواعد حاکم بر ماتریس تحلیلی SWOT :

- چگونه می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد (SO)

- چگونه با استفاده از نقاط قوت می توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد (ST)

- چگونه باید با بهره گیری از فرصتها نقاط ضعف را تبدیل به نقطه قوت کرد یا از شدت نقاط

ضعف کاست (WO)

- چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف تاثیر تهدیدات را کاهش داد یا تاثیرشان را حذف نمود.

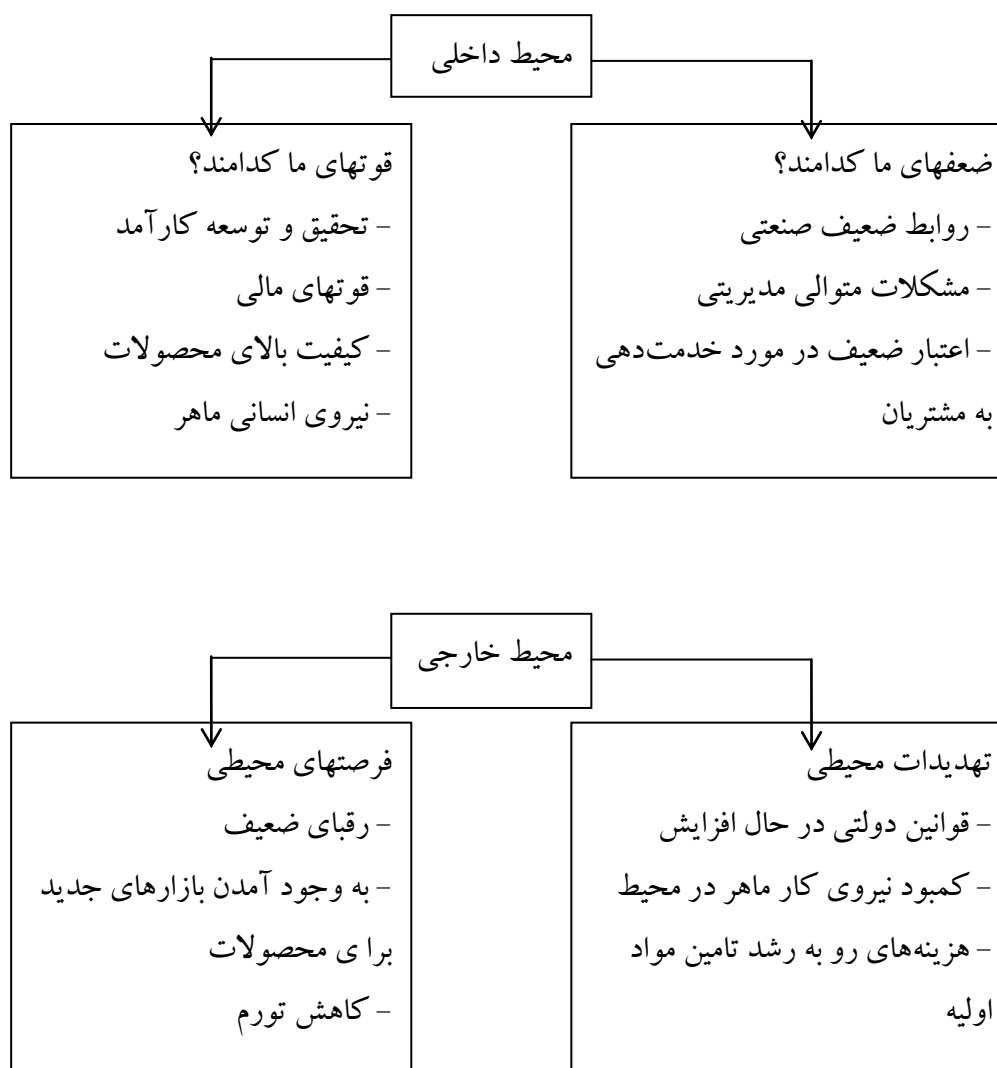
(WT)

به طور خلاصه می توان گفت هدف از تحلیل و بررسی فرصتها و تهدیدات محیط خارجی ارزیابی این

مسئله است که یک شرکت می تواند فرصتها را به دست آورد و از تهدیدات اجتناب کند. بویژه زمانی

که با یک محیط خارجی غیر قابل کنترل در زمان کنونی روبرو است [۳]

شکل ۱: نمونه ای از تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات



مراحل انجام آنالیز SWOT را می توان بصورت زیر بر شمرد:

۱- تشکیل جلسه تجزیه تحلیل SWOT

۲- توضیح اجمالی هدف جلسه و مراحل انجام کار

۳- استفاده از روش طوفان ذهنی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات

۴- اولویت بندی عوامل داخلی و خارجی

۵- تشکیل ماتریس SWOT و وارد کردن عوامل انتخاب شده به آن با توجه به اولویت بندی

۶- مقایسه عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر و تعیین استراتژیهای SO، WO، ST، WT

۷- تعیین اقدامات مورد نیاز برای انجام استراتژیهای تعیین شده

۸- انجام اقدامات و بررسی نتایج آنها

۹- بروز رسانی ماتریس SWOT در فواصل زمانی مناسب

نمایش ماتریس های مورد استفاده در روش تحلیل SWOT [۸]:

ماتریس اولویت بندی عوامل داخلی

اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی شرکت				
کم	متوسط	زیاد		
اولویت متوسط	اولویت بالا	اولویت بالا	زیاد	میزان اهمیت
اولویت پایین	اولویت متوسط	اولویت بالا	متوسط	
اولویت پایین	اولویت پایین	اولویت متوسط	کم	

ماتریس اولویت بندی عوامل خارجی

اثر احتمالی بر شرکت			احتمال وقوع
کم	متوسط	زیاد	
اولویت متوسط	اولویت بالا	اولویت بالا	
اولویت پایین	اولویت متوسط	اولویت بالا	
اولویت پایین	اولویت پایین	اولویت متوسط	

ماتریس SWOT

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	SWOT
فهرست نقاط قوت	فهرست نقاط قوت	
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO	فرصتها O
با فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید	با نقاط قوت از فرصتها استفاده کنید	فهرست فرصتها
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST	تهدیدات T
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات بپرهیزید.	برای احتراز از تهدیدات از قوتها استفاده کنید.	فهرست تهدیدات

روش کمی تحلیل SWOT:

روش کمی تحلیل SWOT داده‌های جزئی تری را برای تحلیل SWOT فراهم می‌آورد [۳] این روش خود را با روش تصمیم‌گیری MADM انطباق داده است که از طرح‌های چند لایه برای ساده‌سازی مسایل پیچیده استفاده می‌کند و براین اساس قادر است تحلیل SWOT را بطور همزمان بر روی چند سازمان به اجرا در آورد [۳]. وقتی فرآیندهای برنامه‌ریزی به وسیله معیارهای متعدد پیچیده می‌شوند این ممکن است به این دلیل باشد که از SWOT به درستی استفاده نشده است [۲] او بیانگر این است که

یک لیست نامشخص، کیفی و ناکامل از فاکتورهای تاثیر گذار محیط داخلی و خارجی در سازمان بکار رفته است.

از روشهای که تحلیل SWOT را بکار می‌برند می‌توان ماتریس ارزیابی فاکتورهای خارجی EFE و ماتریس ارزیابی فاکتورهای داخلی IFE و ماتریس طرح رقابتی CPM را نام برد.

اما کمبودهای زیر در همه آنها غیر قابل اجتناب است: [۳]

۱- رتبه بندی فاکتورهای اصلی بصورت عینی انجام می‌گیرد. بنابراین در رتبه بندی داده‌های کمی مانند حجم تجارت با شکل مواجه می‌شوند.

۲- در رتبه بندی عینی داده‌ها گروه ارزیابان داده‌ها را بدون تست کردن رتبه‌بندی می‌کنند و این ممکن است موجب عدم یکپارچگی میان داده‌ها گردد.

برای رفع این مشکلات کار تیلا و همکارانش و همچنین استوارت و همکارانش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP را با تحلیل SWOT ترکیب کردند و یک روش ترکیبی جدید برای بهبود آنالیز محیط در روش SWOT بوجود آوردند. همچنین در بعضی از موارد مشاهده شده که تحلیل SWOT را براساس ماتریس استراتژی GSM نیز توسعه داده‌اند [۳]

ترکیب تحلیل SWOT با کارت امتیازات متوازن BSC

یکپارچه سازی ماتریس SWOT امتیازات متوازن BSC منجر به پدیدار شدن یک سیستم مدیریت استراتژیک یکپارچه و کل نگر می‌شود. ماتریس SWOT به وضوح فاکتورهای موفقیتی را که می‌تواند در راستای تبیین و شناسایی کارت امتیازات متوازن مورد استفاده و کاربرد است تعیین کند [۵] برای این اساس یک رویکرد ساختاری برای تدوین، تنظیم و پی‌ریزی و فرصتها و تهدیداتی را که در معرض

مواجهه با آنهاست همانند همه رقبا به خوبی شناسایی کند. با برقراری ارتباط میان تحلیل SWOT و BSC یک سازمان می تواند میان نقاط قوت خود علیه نقاط ضعف رقبا خود توازن برقرار کند [۵]. و جهت استفاده مطلوب و بهینه از فرصتهای بازار تلاش نماید.

همچنین می توان تحلیل SWOT و BSC را با روش گسترش کیفیت QFD نیز ترکیب کرد [۴] ترکیب BSC، تحلیل SWOT و QFD یک موقعیت برنامه ریزی شده برای مدیریت بوجود می آورد تا استراتژی ها را به عمل تبدیل کند (دکو ۱۹۹۸). این ۳ روش مجزا با یکدیگر ترکیب می شوند تا یک ابزار مفید برای فرآیندهای استراتژیک سازمان پدید آورند. [۴]. QFD هم برای سازمانهای انتفاعی و هم برای سازمانهای غیرانتفاعی در راستای توسعه طرحهای کل نگرانه استراتژیک کاربرد دارد. [۵] در این فرآیند ترکیبی، QFD می تواند در تشخیص و الویت دادن به ضعف های سازمانی که باید زودتر مورد رسیدگی و ترمیم قرار گیرند و همچنین در ارتقای عملکرد کیفی سازمان موثر واقع شود در حقیقت QFD در شناخت اهمیت و اولویت فعالیتهای که سازمان باید در راستای تامین رضایت مشتری صورت دهد ما را یاری می کند. [۵] البته کاملاً واضح و مشخص است که سازمانهایی در این راه موفق تر خواهند بود که از اطلاعات به روز، دقیق و کارآمدتری برخوردار باشند.

کاربرد تحلیل SWOT در سطح کشورها:

در حقیقت تحلیل SWOT در شناسایی و تشخیص روابط موجود محیطی و توسعه مسیرهای مناسب می تواند به کشورها نیز مانند سازمانها کمک کند. با استفاده از این تحلیل می توان قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیداتی را که یک کشور با آنها مواجه است شناسایی کرد و از مزایای رقابتی یک کشور نسبت به سایر کشورها آگاهی یافت. در تحلیل که با استفاده از روش تحلیل SWOT در کشور ونزوئلا انجام

شد به روشنی آشکار شد در این کشور نقاط ضعف و تهدید قوتها و فرصتها را تحت الشعاع قرار داده‌اند و عدم کارآفرینی و کنترل شدید دولتی بر بازرگانی از بروز فرصتها و همچنین قوتهای درونی جلوگیری به عمل آورده است [۶].

از SWOT به صورت گسترده‌ای در تعدادی از اقتصادهای توسعه یافته و در حال توسعه در مواردی مانند موارد زیر استفاده شده است کمک به اتخاذ تصمیمات حوزه تجارت و بازرگانی، کمک به تعیین مکان ساخت شرکتهای تولیدی در چین، بررسی استراتژی‌های نفوذ و ترغیب و تشویق صادرات در چین و بریتانیا، توسعه اقتصاد منطقه‌ای در استرالیا، انتخاب شیوه عملکرد شرکتهای کوچک در اسکاتلند. [۶] همچنین در سطح کشورها از این تحلیل جهت تحلیل پروژه‌های وسیع منطقه‌ای مانند سیستم‌های حمل و نقل و ترابری در هند و تحلیل پروژه‌های مناسب کارآفرین در ژاپن استفاده شده [۶]

به طور خلاصه از این روش تحلیل می‌توان برای ارزیابی سطح رقابتی کشور، ریسک اقتصادی فعالیتهای مختلف و شناسایی فرصتها و مزایای رقابتی یک کشور استفاده کرد.

به عنوان مثالی دیگر از کاربرد SWOT در سطح کلان می‌توان به استفاده از آن در شرکت عظیم خطوط هواپیمایی چین اشاره کرد [۷] این شرکت دارای بزرگترین خطوط جهانی حمل و نقل است و در زمینه کیفیت نیز از شهرت جهانی بالایی برخوردار است از این رو با آشفتگی‌های ناشی از عملکرد ضعیف و مدیریت سطح پایین در سطح بسیار ناچیز در این سازمان می‌توان برخورد کرد. [۷] این سازمان جهت تعیین بهترین سطح عملکرد و شناسایی عوامل متناسب موفقیت و شناسایی شرایط بحرانی محیطی ممکن از تحلیل SWOT استفاده برد. و در این راستا موفق شده محرکهای کلیدی تامین رضایت مشتریان را شناسایی کرده و به سوی اعمال نوآوری‌ها و ابتکارات متناسب با محیط تجاری-بازرگانی

کلیدی در راستای فرآیند جابجایی مسافران، توسعه سرویسها خدمات جدید و تخصیص منابع خود به اهداف خاص و برجسته تجاری پرداخت و توانست به این وسیله به موفقیت فرد بیافزاید [۷]

نتیجه گیری :

تحلیل SWOT در فرآیند تشکیل استراتژی جزء بسیار مهم محسوب می شود. تحلیل فرصتها و تهدیدات خارجی اساساً برای ارزیابی این امر به کار می رود که بررسی کنیم آیا سازمان می تواند از فرصتها استفاده کرده و تهدیدات را به حداقل برساند و همچنین این تجزیه و تحلیل نقاط ضعف برای بررسی عملکرد داخلی شرکتها (مانند روندهای کاری اثر بخش و تحقیق و توسعه) حائز اهمیت است. همچنین ما قادریم این روش تحلیل را به همراه سایر ابزارهای استراتژیک مانند QFD و BSC نیز بکار ببریم. در نتیجه تحلیل SWOT قادر است به سازمانها و حتی به کشورها کمک کند وضعیت کلی خود را نسبت به سایر رقبا و در مورد کشورها نسبت به سایر کشورها مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد.

منابع

- ۱- احمدی، دکتر پرویز - اصفری، محمد. غلامعلی زاده، ابوذر. مطالعه تطبیقی بررسی محیط به منظور تدوین استراتژی شرکتهای خودرو سازی.
- ۲- پیرس و رابینسون. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه خلیلی شورینی، دکتر سهراب. انتشارات یادواره کتب. چاپ پنجم صفحات ۳۰۷-۳۰۹

3- Chang, Hsu- His- Huang, Wen-chin. Application of a quantification SWOT analytical method .(2005)

- 4- Ip, Y.K. and L.C. Koo. A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment. BSQ strategic formulation framework
- 5- Lee, S. F. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology.
- 6- Carolina Duarte, Lawrence P. Ertkin, Marilyn M. Helms, and Michael S. Anderson. The challenge of Venezuela: A SWOT Analysis. (2006)
- 7- Ahmed, A. M. Zairi, M Almarri, K. S. SWOT analysis for Air china performance and its experience with quality.