

برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها به کمک مدل SWot

حمیدرضا وزیری گهري^۱، زهرا رضائی^۲

^۱ عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت بازرگانی

^۲ مقطع کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور واحد گرمسار، سمنان، ایران

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تحلیل مدیریت استراتژیک شرکت ها براساس مدل سوات^۱ می باشد، بدین منظور اهداف و ماموریت ها، عوامل کلیدی درون سازمانی و برون سازمانی شرکت ها مورد بررسی قرار می گیرد. برهمن اساس نقاط قوت و نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای این شرکت ها بررسی و استراتژی پیشنهادی تعیین می گردد. تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید(سوات) قادر به تعیین اهمیت هریک از عوامل نیست و راهکاری را برای ارزیابی گزینه های تصمیم با توجه به این عوامل ارائه نمی دهد. اگرچه سوات عوامل مورد نظر را مشخص می کند اما هریک از عوامل به صورت خلاصه توصیف می شوند. به همین خاطر، تجزیه و تحلیل سوات در مراحل ارزیابی و اندازه گیری دارای برخی از نقص هاست که روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۲ بعضی از نقاط ضعف سوات را مرتفع می کند اما وابستگی های ممکن میان عوامل را در نظر نمی گیرد به همین دلیل بکارگیری شکل خاصی از س که وابستگی های ممکن میان عوامل را در نظر می گیرد مناسب تر است.

واژه های کلیدی: سوات (SWOT)، نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها، فرصت ها.

^۱ swot

^۲ AHP (Analytical Hierarchy Process)

مقدمه

سازمانها پیوسته در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند از این رو لازم است جهت هرگونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی 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 کنند به 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 (احمدی و همکاران، ۱۳۸۸). 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 (احمدی و همکاران، ۱۳۸۸). از این رو مفاهیم و تئوری‌های 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 سوات:

تحلیل سوات برای اولین بار در سال (۱۹۵۰) توسط دو فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نامهای جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد. (دوآرته و همکاران، ۲۰۰۶). 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 جی ای (جنرال الکتریک)^۳ و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد (دوآرته و همکاران، ۲۰۰۶).

سوات یا ماتریس سوات:

تحلیل سوات ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی و شناخت محیط پیرامونی سازمان است.

حروف سوات که آن را به شکل‌های دیگر مثل سوات هم می‌نویسند، ابتدای کلمات به معنای قوت^۴، به معنای ضعف^۵، به معنای فرصت^۶ و به معنای تهدید^۷ است. (پیرس و رابینسون، ۲۰۱۰) ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می‌شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است. در اینجا به معرفی آنالیز سوات پرداخته شده است و نحوه اجرای آن شرح داده می‌شود.

^۳ مدل GE مدل

معروف به جنرال الکتریک مدلیست که از یک شاخص ترکیبی داخلی به نام موقعیت رقابتی و یک شاخص ترکیبی خارجی به نام جذابیت بازار استفاده می‌کند.

^۴ Strength

^۵ Weakness

^۶ Opportunity

^۷ Threat

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. غییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان (پیرس و رایبسون، ۲۰۱۰).

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 (پیرس و رایبسون، ۲۰۱۰).

قواعد حاکم بر ماتریس تحلیلی سوات:

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

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

چگونه باید با بهره‌گیری 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 می‌توان گفت هدف از تحلیل و بررسی فرصتها و تهدیدات محیط خارجی ارزیابی این مسئله است که یک شرکت می‌تواند 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 (هانگ و چانگ، ۲۰۰۵).

جدول شماره ۱. ماتریس تجزیه و تحلیل سوات

عوامل استراتژیک	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصتها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
فهرست تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های TW

مراحل انجام آنالیز سوات را می‌توان بصورت زیر بر شمرد:

۱- تشکیل جلسه تجزیه تحلیل سوات

۲-توصیح 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 سوات و وارد کردن عوامل انتخاب شده به آن با توجه به اولویت بندی

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

۷- تعیین اقدامات مورد نیاز برای انجام استراتژیهای تعیین شده

۸- انجام اقدامات و بررسی نتایج آنها

۹- برزو رسانی ماتریس سوات در فواصل زمانی مناسب

جدول شماره ۲. نمایش ماتریس های مورد استفاده در روش تحلیل سوات (هانگ و چانگ، ۲۰۰۵)

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

جدول شماره ۳. ماتریس اولویت بندی عوامل خارجی

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

جدول شماره ۴. ماتریس سوات

نقاط قوت (s)		نقاط ضعف (w)		SWOT
فهرست نقاط قوت		فهرست نقاط قوت		
استراتژی SO		استراتژی WO		فرصت ها (o)
با نقاط قوت از فرصت ها استفاده کنید		با فرصت ها نقاط ضعف را از بین ببرید		فهرست فرصت ها
استراتژی ST		استراتژی WT		تهدیدات (t)
برای احتراز از تهدیدات از قوت ها استفاده کنید		نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات بپرهیزید		فهرست تهدیدات

روش کمی تحلیل سوات:

روش کمی تحلیل سوات داده‌های جزئی تری را برای تحلیل سوات فراهم می‌آورد (هانگ و چانگ، ۲۰۰۵).

این روش خود را با روش تصمیم‌گیری چند شاخصه^۸ انطباق داده است که از طرح‌های چند لایه برای ساده سازی مسایل پیچیده استفاده می‌کند و براین اساس قادر است تحلیل سوات را بطور همزمان بر روی چند سازمان به اجرا در آورد (هانگ و چانگ، ۲۰۰۵).

وقتی فرآیندهای برنامه ریزی به وسیله معیارهای متعدد پیچیده می‌شوند این ممکن است به این دلیل باشد که از سوات به درستی استفاده نشده است (پیرس و رابینسون، ۲۰۱۰). 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 سوات را بکار می‌برند می‌توان ماتریس ارزیابی فاکتورهای خارجی^۹ و ماتریس ارزیابی فاکتورهای داخلی^{۱۰} و ماتریس طرح رقابتی^{۱۱} را نام برد.

اما کمبودهای زیر در همه آنها غیر قابل اجتناب است: (هانگ و چانگ، ۲۰۰۵)

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 سوات را با تحلیل سوات ترکیب کردند و یک روش ترکیبی جدید برای بهبود آنالیز محیط در روش سوات بوجود آوردند. همچنین در بعضی از موارد مشاهده شده که تحلیل سوات را براساس ماتریس استراتژی پراکندگی^{۱۲} نیز توسعه داده‌اند.

ترکیب تحلیل سوات با کارت امتیازات متوازن^{۱۳}

یکپارچه سازی ماتریس سوات و کارت امتیازات متوازن منجر به پدیدار شدن یک سیستم مدیریت استراتژیک یکپارچه و کل نگر می‌شود. ماتریس سوات به وضوح فاکتورهای موفقیتی را که می‌تواند در راستای تبیین و شناسایی کارت امتیازات متوازن مورد استفاده و کاربرد است تعیین کند (لی و کو، ۲۰۰۰) 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

⁸ MADC(Multiple Attribut Decision making)

⁹ EFE(External Factor Evaluation)

¹⁰ IFE(Internal Factor Evaluation)

¹¹ CPM(Competitive Position Matrix)

¹² GSM(Generalized Scattering Matrix)

¹³ BSC(Balanced Score Card)

تحلیل سوات و کارت امتیازات متوازن یک سازمان می‌تواند میان نقاط قوت خود علیه نقاط ضعف رقبای خود توازن برقرار کند. و جهت استفاده مطلوب و بهینه از فرصتهای بازار تلاش نماید.

همچنین می‌توان تحلیل سوات و کارت امتیازات متوازن را با روش گسترش کارکرد کیفی^{۱۴} نیز ترکیب کرد ترکیب کارت امتیازات متوازن، تحلیل سوات و روش گسترش کارکرد کیفی یک موقعیت برنامه‌ریزی شده برای مدیریت بوجود می‌آورد تا استراتژی‌ها را به عمل تبدیل کند (دکو ۱۹۹۸). این ۳ روش مجزا با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا یک ابزار مفید برای فرآیندهای استراتژیک سازمان پدید آورند. روش گسترش کارکرد کیفی هم برای سازمانهای انتفاعی و هم برای سازمانهای غیرانتفاعی در راستای توسعه طرحهای کل نگرانه استراتژیک کاربرد دارد در این فرآیند ترکیبی، روش گسترش کارکرد کیفی می‌تواند در تشخیص و الویت دادن به ضعفهای سازمانی که باید زودتر مورد رسیدگی و ترمیم قرار گیرند و همچنین در ارتقای عملکرد کیفی سازمان موثر واقع شود در حقیقت روش گسترش کارکرد کیفی در شناخت اهمیت و اولویت فعالیتهای که سازمان باید در راستای تامین رضایت مشتری صورت دهد ما را یاری می‌کند. 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 سوات در سطح کشورها:

در حقیقت تحلیل سوات در شناسایی و تشخیص روابط موجود محیطی و توسعه مسیرهای مناسب می‌تواند به کشورها نیز مانند سازمانها کمک کند. با استفاده از این تحلیل می‌توان 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 سوات 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 (دوآرته و همکاران، ۲۰۰۶).

از سوات 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 (دوآرته و همکاران، ۲۰۰۶).

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 است.

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 سوات در سطح کلان می‌توان به استفاده از آن در شرکت عظیم خطوط هوایی چینی اشاره کرد (الماری، ۲۰۰۶). 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 (الماری، ۲۰۰۶). این سازمان جهت تعیین بهترین سطح عملکرد و شناسایی عوامل متناسب موفقیت و شناسایی شرایط بحرانی محیطی ممکن از تحلیل سوات 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

¹⁴ QFD(Quality Function Deployment)

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 (الماری، ۲۰۰۶).

روش تحقیق:

جهت انجام این تحقیق از ماتریس تحلیلی سوات استفاده شده است. بدین منظور ابتدا تمامی فاکتورهای داخلی بدست آمده و نقاط قوت و ضعف مشخص شده است سپس تمامی فاکتورهای برون سازمانی نیز بدست آمده و فرصت ها و تهدیدها نیز مشخص شده است و در نهایت بر اساس نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای بدست آمده نیز استراتژی های مرتبط مشخص گردیده است که در ماتریس تحلیلی سوات نشان داده شده است.

تشریح مراحل مدل سوات:

گام نخست: شناسایی عوامل داخلی و خارجی

ابتدا عوامل داخلی و عوامل خارجی شناسایی می شود. پس از مشخص شدن تمامی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصتها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل می شود. نقاط ضعف و قوت داخلی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و فرصتها و تهدیدات خارجی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تجزیه و تحلیل می شوند. پس از مشخص شدن و نمره دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس استراتژی ها قرار می گیرند. سپس استراتژی های اتخاذ شده با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک^{۱۵} نمره دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می شود. با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه های تخصصی مهمترین شاخص های هر یک از معیارهای فوق شناسایی می شوند و سپس در قالب نقاط ضعف و قوت دسته بندی خواهند شد. به روش مشابه با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه های تخصصی مهمترین شاخص های هر یک از عوامل خارجی شناسایی شده و سپس در قالب فرصت ها و تهدیدها دسته بندی خواهند شد.

گام دو: تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته بندی آنها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها، باید میزان اهمیت هر یک از آنها مشخص شود. با استفاده از مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی وزن هر یک از شاخص های عوامل داخلی و خارجی مشخص می شود، بنابراین می تواند میزان اهمیت هر شاخص تصمیم گیری استراتژیک را نشان دهد. (سوات- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی)

گام سه: ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می دهیم. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد.

- به هر یک از این عوامل نمره ۱ تا ۴ می دهیم. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل می باشد.

برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنیم.

¹⁵ QSPM(Quantitative Strategic Planning Matrix)

مجموع نمره های نهایی هر عامل را محاسبه می کنیم تا نمره نهایی سازمان مشخص شود.

اگر میانگین آنها کمتر از ۲.۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف بوده و اگر نمره میانگین بیشتر از ۲.۵ باشد سازمان دارای قوت می باشد.

طراحی مدل تحلیلی: سوات گام چهارم

برای تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده می گردد. این ماتریس برای تعیین موقعیت صنعت یا سازمان به کار می رود و برای تشکیل آن باید نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه صنعت یا سازمان در بازار مشخص گردد و بتوان استراتژی های مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس سوات است و استراتژی های مناسب برای سازمان را مشخص می کند.

روش تجزیه و تحلیل سوات :

به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده اند مورد تحلیل قرار داده و

استراتژی های متناسب با موقعیت را منعکس می سازد. در مدل سوات پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول های مربوطه به خود بر حسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی های مورد نظر حاصل می گردد. بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO می شود (پیرس و رایبسون، ۲۰۱۰).

استراتژی های SO :

در اجرای این استراتژی می توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمانی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

استراتژی های WO :

هدف از این استراتژی این است که از مزیت هایی که در فرصت ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

استراتژی های WT :

هدف در اجرای این استراتژی ها کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روشها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم.

استراتژی ST :

در این نوع استراتژی تلاش می گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد.

در ادامه بحث، به بررسی استراتژی های نمونه این شرکت ها بر اساس ماتریس سوات می پردازیم:

توضیحاتی در رابطه با شرکت کاله و بررسی استراتژی این شرکت بر اساس ماتریس سوات:

معرفی شرکت:

شرکت کاله به عنوان یکی از بزرگترین و معتبرترین تولیدکنندگان فرآورده های لبنی و گوشتی کشور و یکی از شرکت های شناخته شده در سطح جهانی، فعالیت تولیدی خود را از سال ۶۲ در شهرستان آمل آغاز نمود و از زمان آغاز با در پیش گرفتن سیاست تولید محصولات ممتاز و در سطح جهانی و تلاش جهت حفظ کیفیت، توانست به سرعت اعتماد و اعتبار ویژه ای نزد مصرف کنندگان نهایی و سازمان های ناظر بهداشتی و کیفیتی کسب کند. به نحوی که فرآورده های تولیدی شرکت علاوه بر این در سایر کشورهای منطقه نیز با اقبال عمومی مصرف کنندگان روبرو شده است. هم چنین وسعت کارخانه لبنی کاله ۱۵ هکتار است که از بزرگترین کارخانه ها در صنایع کل ایران محسوب می گردد.

فن آوری:

با تداوم سیاست توسعه و ورود به عرصه رقابت جهانی استفاده از روش های مدرن مدیریت بهره وری، مدیریت ارتباط با مشتریان تعالی سازمان، سیستمهای جامع اطلاعاتی، شبکه های پیشرفته توزیع و بسیاری از تکنیک های روز مدیریت در دستور کار شرکت قرار گرفته است. به نحوی که توانایی آتی شرکت را در ارائه خدمات و محصولات برتر افزایش دهد.

فلسفه:

شرکت فرآورده های لبنی و گوشتی کالا باورهای خود را بر پایه رضایت مشتریان و حتی چیزی فراتر از خواسته های مشتریان می داند. و به وجد آوردن مشتریان از طریق بهبود مستمر با توجه به بکار تیمی، صداقت، کیفیت، خلاقیت و نوآوری کارکنان شرکت می باشد این شرکت تبدیل شدن به رهبر بازار لبنیات را در دستور کار خود دارد و هم چنین تلاش می کند احترام به مردم و خدمت به مردم، ایجاد نام نیک در ذهن مردم را ایجاد کند و محصول با کیفیت در تمامی گروه های لبنی منطبق بر استانداردهای ملی و کارخانه ای ارائه می دهد.

ویژگی ممتاز:

مهم ترین ویژگی شرکت این است که تا حالا توانسته با جذب شیر روزانه بیش از ۱۰۰۰ تن به عنوان بزرگترین قطب اصلی جذب شیر در کشور مطرح شود و با محصولات متنوع لبنی و گوشتی خود توانسته در طی سالیان گذشته به صورت مستمر به عنوان صادر کننده نمونه صنایع غذایی انتخاب شود.

توجه به تصور مردم و جامعه:

شرکت فرآورده های لبنی کاله، به عنوان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان انواع محصولات لبنی که ارائه محصولات متنوع و متناسب با نیازها و سلیقه مختلف مشتریان را سرلوحه کار خود قرار داده است و در ایجاد و ارتقاء فرهنگ مصرف محصولات متنوع لبنی در سطح جامعه تلاش می کند.

توجه به کارکنان:

این شرکت سعی در ارتقاء دانش و آگاهی پرسنل آن دارد و همانطور که در فن آوری گفته شده با استفاده از روش های مدرن تلاش زیادی برای کیفیت کار سرمایه های انسانی می نماید.

جدول شماره ۵. ارزیابی شرکت در ماتریس سوات:

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرکت لبنی کاله			
عوامل خارجی O-T	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
فرصت ها: (O)			
۱- O گسترده‌گی هرم سنی جامعه	۰,۰۷	۴	۰,۲۸
۲- O ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت از صادرات	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
۳- O افزایش ضریب نفوذ اینترنت	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
۴- O وجود بازارهای کشورهای هم جوار	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۵- O امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۶- O وجود بازارهای وسیع داخلی	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۷- O بالا رفتن مصرف سرانه	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۸- O حذف یارانه ها	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۹- O فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
۱۰- O شرکت در نمایشگاه های داخلی و بین المللی	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
تهدیدها (T)			
۱- T ورود رقبای قوی و جدید به بازار	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۲- T تحریم	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
۳- T نرخ تورم	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۴- T نرخ ارز	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۵- T هدفمند کردن یارانه ها	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۶- T عدم ثبات تعرفه ها	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
۷- T ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
۸- T واردات مواد اولیه از خارج	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
۹- T تبلیغات گسترده رقبا	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
۱۰- T جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا	۰,۰۶	۲	۰,۱۴

تحلیل ارزیابی عوامل خارجی:

عدد ۲/۳۴ بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی کوچکتر از ۲/۵ است و بیانگر غلبه تهدیدهای محیطی بر فرصت های محیط در شرکت لبنی کاله است.

جدول شماره ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت لبنی کاله			
عوامل داخلی S-W	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
نقاط قوت: (S)			
۱- S کیفیت بالای محصولات	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
۲- S متنوع بودن محصولات	۰,۰۵	۴	۰,۲

۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۳- S در اختیار داشتن تکنولوژی بالا
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	۴- S توان مالی (سرمایه کافی)
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	۵- S سطح تحصیلات و تجربه افراد سازمان
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	۶- S داشتن تحقیقات بازار
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	S-D&RV
۰,۲	۴	۰,۰۵	۸- S پیشرو بودن در صنعت
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۹- S حضور کارخانه در یکی از بزرگترین مناطق شیر و نزدیکی به عرضه کنندگان مواد اولیه لبنی
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	۱۰- S صادرات به (۱۶ کشور)
نقاط ضعف: (W)			
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱- W قیمت بالای محصولات
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۲- W تنوع بیش از حد محصولات
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۳- W ارتباط ضعیف با مشتری
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۴- W تبلیغات ضعیف محیطی
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	۵- W روابط ناکارآمد بین واحدهای مختلف (تولید، بازاریابی، فروش)
۰,۱	۲	۰,۰۵	۶- W جابه جایی نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد در پست ها
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۷- W عدم انگیزه کافی در کارکنان
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۸- W عدم وجود امنیت شغلی
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۹- W عدم وجود روند مشخصی جهت ارتقای شغلی کارکنان
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱۰- W سلسله مراتب طولانی
۲,۵۱		۱	جمع کل

تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی:

جمع امتیازات وزنی حداقل ۱ و حداکثر می باشد و میانگین آنها ۵/۲ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۵/۲ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی من حیث المجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۵/۲ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی من حیث المجموع دارای قوت می باشد.

عدد ۲/۵۱ بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف شرکت می باشد.

جدول شماره ۷. ماتریس (SWOT)			
عوامل داخلی	S۱	کیفیت بالای محصولات	W۱
	S۲	متنوع بودن محصولات	W۲
	S۳	در اختیار داشتن تکنولوژی بالا	W۳
	S۴	وضعیت مالی	W۴
			تبلیغات محیطی ضعیف
			ارباط نسبتاً ضعیف با مشتری
			تنوع بیش از حد محصولات
			قیمت بالای محصولات

عوامل خارجی	S۵	بخش تحقیقات بازاریابی قوی	W۵	جابه جایی زیاد نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد بین پست ها
	S۶	سطح تحصیلات و تجربه پرسنل	W۶	عدم انگیزه کافی در بین کارکنان
	S۷	بخش تحقیق و توسعه ی قوی (D&R)	W۷	روابط ناکارآمد بین واحدهای مختلف (تولید، بازاریابی، فروشگاه)
	S۸	صادرات به ۱۶ کشور دنیا	W۸	عدم وجود امنیت شغلی
	S۹	پیشرو بودن در صنعت	W۹	عدم وجود رویه ای شمشخص برای ارتقای شغلی کارکنان
	S۱۰	حضور کارخانه در یکی از بزرگترین و مهم ترین مناطق شیرو محصولات لبنی	W۱۰	سلسله مراتب طولانی سازمان
فرصت ها (O)	O۱	گسترگی هرم سنی جامعه	استراتژی های SO	
	O۲	فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی	استراتژی های WO	
	O۳	افزایش ضریب نفوذ اینترنت	۱- تمرکز بر اقشار با درآمد بالا و معرفی محصولات خاص و لوکس به آنها (استفاده از ابزارهای معرفی کالای لوکس)	
	O۴	امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز	۲- استفاده از سیستم مدیریت بازاریابی حرفه ای، تخصصی و سیستماتیک جهت ایجاد روابط کارآمد بین واحدهای مختلف	
	O۵	ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت دولت از صادرات	۳- بهره جستن از سیستم IT جهت استفاده سازمان به منظور کاهش دیوانسالاری اداری.	
	O۶	شرکت در نمایشگاه های داخلی و بین المللی	۴- ایجاد امکانات جهت ادامه تحصیل پرسنل و آموزش های تخصصی ضمن خدمت	
	O۷	حذف یارانه ها	۵- استفاده از گستردگی هرم سنی جامعه جهت تولید محصولات متنوع.	
	O۸	وجود بازارهای داخلی وسیع	۶- برگزاری نمایشگاه های موقت و دائمی داخلی و خارجی جهت	
	O۹	وجود بازارهای هم جوار	۱- با توجه به تکنولوژی (ماشین آلات) و تمرکز بر خلاقیت می توان محصولات متناسب با گروه های سنی متفاوت ایجاد کرد.	
	O۱۰	نفوذ سیستم مدیریت بازاریابی حرفه ای در اکثر	۲- با استفاده از محصولات متنوع و بخش D&R می توانیم جهت کسب سهم بازار مناسب اقدام کنیم.	
		۳- با پیشرو بودن در صنعت و موقعیت استراتژیکی کارخانه جهت در دست گرفتن ابتکار عمل بازار اقدام نمود.		
		۴- با استفاده از سرمایه و توان مالی شرکت و ثبات در کیفیت محصولات در نمایشگاه های داخلی و خارجی شرکت نمود.		
		۵- ایجاد سیستم مدیریتی (بازاریابی، تولید، فروش) حرفه ای، تخصصی و بهره بردن از پرسنل متخصص جهت ایجاد مزیت رقابتی		

معرفی محصولات و تبلیغات		شرکت های رقیب و تولید محور بودن آنها به جای بازار محور بودن و فرصت ایجاد یک تحول جدی برای در دست گرفتن ابتکار عمل		
استراتژی wt ۱- ایجاد شرایط مناسب کاری، رفاهی برای پرسنل کوشا و با تجربه سازمان و برقراری امنیت شغلی ۲- تعیین و تصویب درصد مشخصی از درآمدهای بازاریابی و فروش برای بخش تبلیغات و امور پروموتن ۳- بالا بردن کیفیت محصولات و ثبات آن و بهره جستن از تکنولوژی های روز بسته بندی برای رقابت با محصولات خارجی ۴- ایجاد تقویت بخش CRM و تخصیص بخشی از درآمدهای شرکت به این بخش	استراتژی های ST ۱- با تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان های موفق در این زمینه ۲- با معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسندانه و بهره بردن از تکنولوژی ماشین آلات جهت حفظ و ارتقای جایگاه برند. ۳- ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلندمدت با عرضه کنندگان مواد اولیه. ۴- تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه کنندگان وفادار، مطمئن و با صلاحیت داخلی	ورودی رقبا قوی و جدید به بازار	T۱	تهدیدات (T)
		تحریم	T۲	
		نرخ تورم	T۳	
		نوسانات نرخ ارز	T۴	
		هدفمند کردن یارانه ها	T۵	
		عدم ثبات تعرفه ها	T۶	
		ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار	T۷	
		واردات مواد اولیه به خارج	T۸	
		تبلیغات گسترده رقبا	T۹	
		جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا	T۱۰	

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

جدول شماره ۸. عوامل داخلی

استراتژیهای محافظه کارانه	استراتژیهای تهاجمی
استراتژیهای تدافعی	استراتژی های رقابتی

باتوجه به ماتریس داخلی و خارجی ، استراتژی های رقابتی شرکت موردنظر گرفته شده که عبارتند از:

- ۱- با تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان های موفق در این زمینه
- ۲- با معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسندانه و بهره بردن از تکنولوژی ماشین آلات جهت حفظ و ارتقاء جایگاه برند.
- ۳- ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلندمدت با عرضه کنندگان مواد اولیه
- ۴- تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه کنندگان وفادار، مطمئن و با صلاحیت داخلی

ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک :

ضریب اطمینان استراتژی اول:

با تقویت، تخصصی و علمی کردن فعالیت های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان های موفق در این زمینه
استراتژی دوم:

با معرفی محصولات نو، جذاب و مشتری پسندانه و بهره بردن از تکنولوژی ماشین آلات جهت ارتقاء جایگاه برند
استراتژی سوم:

ایجاد تبادلات سازنده و قراردادهای بلندمدت با عرضه کنندگان مواد اولیه
استراتژی چهارم:

تهیه مواد اولیه با کیفیت از عرضه کنندگان وفادار مطمئن و با صلاحیت داخلی

بحث و نتیجه گیری

جدول شماره ۹. ماتریس SWOT

فرصت ها	O1	گسترده‌گی هرم سنی جامعه	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	-	-
	O2	ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت از صادرات	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴
	O3	افزایش ضریب نفوذ اینترنت	۰/۱۴	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
	O4	وجود بازارهای کشورهای هم جوار	۰/۵	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱
	O5	امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبزی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	-	-
	O6	وجود بازارهای وسیع	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۹	۳	۰/۱۲

									داخلی		
۰/۲		۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۱	۲	۰/۰۵	بالارفتن مصرف سرانه	O۷	
۰/۱		۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۱	۲	۰/۰۵	حذف یارانه ها	O۸	
۰/۰۷		۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی	O۹	
۰/۰۹		-	-	۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	شرکت در نمایشگاه های داخلی بین المللی	O۱۰	
۰/۱۶		۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	ورود رقبای قوی و جدید به بازار	T۱	تهدیدات
۰/۲۱		۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	تحریم	T۲	
۰/۰۸		۰/۱۲	۳	-	-	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	نرخ تورم	T۳	
۰/۰۵		۰/۰۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	نرخ ارز	T۴	
۰/۰۶		۰/۰۶	۲	-	-	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	هدفمندی کردن یارانه ها	T۵	
۰/۱۸		۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم ثبات تعرفه	T۶	
۰/۰۴		۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۴	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار	T۷	
-		-	-	-	-	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	واردات مواد اولیه از خارج	T۸	
۰/۲۱		۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	تبلیغات گسترده رقبا	T۹	
-		-	-	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا	T۱۰	
۱/۹۶		۱/۸۹		۲/۵۱		۲/۴۱		۱	جمع کل		
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	کیفیت بالای محصولات	S۱	
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	متنوع بون محصولات	S۲	
-	-	۰/۵	۱	۰/۲۰	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	در اختیار داشتن تکنولوژی بالا	S۳	
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	توان مالی مطلوب	S۴	

۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	سطح تحصیلات و تجربه افرادسازمان	S۵	
۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	داشتن تحقیقات بازار	S۶	
۰/۰۳	۱	-	-	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	R&D	S۷	
۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	پیشرو بودن در صنعت	S۸	
۰/۰۳	۱	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	حضور کارخانه در یکی از مناطق شیر و محصولات لبنی	S۹	
۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	صادرات به ۱۶ کشور دنیا	S۱۰	
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	قیمت بالای محصولات	W۱	ضعف ها
۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	تنوع بیش از صدمحصولات	W۲	
-	-	-	-	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	ارتباط ضعیف با مشتری	W۳	
۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	تبلیغات ضعیف محیطی	W۴	
۰/۰۶	۳	۰/۰۸	۴	-	-	-	-	۰/۰۲	روابط کارآمد بین واحدهای مختلف (تولید بازاریابی فروش)	W۵	
۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	جابه جایی نیروی انسانی و رفت آمد زیاد بین پست ها	W۶	
۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم انگیزه کافی در کارکنان	W۷	
-	-	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	عدم وجود امنیت شغلی	W۸	
-	-	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم وجود روند شخصی جهت ارتقاء شغلی کارکنان	W۹	
-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۰۴	سلسله مراتب طولانی	W۱۰	

۲/۱۳		۲/۸۲		۲/۹۶		۲/۷۹		۱	جمع کل		
------	--	------	--	------	--	------	--	---	--------	--	--

باتوجه به تحلیل های انجام شده و در نهایت مقایسه استراتژی ها در جدول کمی برنامه ریزی استراتژیک، در بین استراتژی های رقابتی برای شرکت اولویت اول استراتژی دوم است و سپس استراتژی اول و بعد استراتژی سوم و در آخر استراتژی چهارم حائز اهمیت است.

منابع و ماخذ:

۱. احمدی، پرویز؛ اصفری، محمد. غلامعلی زاده، ابوذر. مطالعه تطبیقی بررسی محیط به منظور تدوین استراتژی شرکت های خودرو سازی.
۲. جان پیرس و ریچارد کنت رابینسون. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک-ایالات متحده. ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب. تاریخ نشر ۸/۸/۸۹ (۲۰۱۰)، چاپ پنجم صفحات ۳۰۷-۳۰۹
3. Chang, Hsu- His- Huang, Wen-chin. Application of a quantification SWOT analytical method. (2005)
4. Ip, Y.K. koo, L.C. A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment. BSQ strategic formulation framework
5. Lee, S.F. and Ko, S.O. (2000), "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implement Sun Tzu's the Art of Business Management Strategies on QFD
6. Carolina Duarte, Lawrence P. E t tkin, 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 per for mance and its experience with quality. ..(2006)