

مبانی نظری

مختصری در خصوص تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)

محمد هادی زاده

۱ - سوات (SWOT) ابتدای معادل انگلیسی کلمات قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) می باشد .

در تجزیه و تحلیل سوات ، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می گیرند تا فرصتها ، تهدیدها ، قوت ها و ضعف های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویا رویی بهتر با آنها استراتژی های مناسبی تدوین شوند . برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده می شود . این ماتریس که در نمودار ۲ - ۴ نشان داده شده است ، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می کنند و میتوانند با استفاده از آن و باتوجه به ماتریس استراتژی اصلی ، انواع استراتژی های ممکن را ارائه کنند . استراتژی های ممکن را میتوان در دسته های SO , WO , St , Wt برشمرد .

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخشهای تهیه ماتریس تهدیدات ، فرصتها و نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد . در به کار گیری این ماتریس ، تلاش می شود تا با حضور افراد آگاه ، صاحب نظر و با تجربه از داخل و خارج سازمان ، با استفاده از روش طوفان فکری استراتژی های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود .

برای ساختن یک ماتریس سوات باید ۸ مرحله را طی کرد :

- ۱ - فهرست فرصت های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در نمودار ۴ . ۲ وارد کنید .
- ۲ - فهرست تهدیدهای اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در نمودار ۴ . ۲ وارد کنید .
- ۳ - فهرست قوت های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را در نمودار ۴ . ۲ وارد کنید .
- ۴ - فهرست ضعف های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را در نمودار ۴ . ۲ وارد کنید .
- ۵ - نقاط قوت داخلی و فرصتهای خارجی را با هم مقایسه کنید و استراتژیهای ممکن متناسب با آنها را در خانه مربوطه در گروه «استراتژی های SO» بنویسید .
- ۶ - نقاط ضعف داخلی را با فرصت های موجود در خارج از سازمان مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب با آنها را در گروه «استراتژیهای WO» بنویسید
- ۷ - نقاط قوت داخلی را باتهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب با آنها را در گروه «استراتژی های ST» بنویسید .

۸ - نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب با آنها را در گروه
↔ استراتژی های WT بنویسید .

هرکدام از دسته های استراتژی های ممکن را به صورت زیر میتوان توضیح داد :

۴ - ۴ - ۱ - استراتژی های SO

در قالب این استراتژی ها ، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری کند . همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری کنند . معمولاً " سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO , ST , یا WT استفاده می کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده کنند .

۴ - ۴ - ۲ - استراتژی های WO

هدف از این استراتژی ها این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد . گاهی در خارج از سازمان فرصتهای بسیار مناسبی وجود دارد ، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمیتواند از این فرصتها بهره برداری کند . برای مثال امکان دارد تقاضای بسیار زیادی برای قطعه های الکترونیکی وجود داشته باشد که با نصب آنها در موتور خودرو بتوان در سوخت و زمان صرفه جویی کرد (یک نوع فرصت) ، ولی بسیاری از تولیدکنندگان قطعه های خودرو دارای فن آوری لازم جهت تهیه این قطعه ها نیستند (یک نقطه ضعف) . یکی از راه های امکان پذیر برای اجرای « استراتژی های WO » این است که از طریق مشارکتی با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است در صدد خریداری این نوع فناوری برآمد. راه دیگر برای اجرای « استراتژی های WO » ، این است که افراد واجد شرایط را استخدام کرد و در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش داد.

نموادار ۴.۲ ماتریس سوات (SWOT)

| | | |
|--|---|---|
| <p>نقاط ضعف - W</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p> | <p>نقاط قوت - S</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p> | <p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p> <hr/> <p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> |
| <p>استراتژیهای WO</p> <p>با بهره جستن از فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید</p> | <p>استراتژی های SO</p> <p>با بهره جستن از قوتها درصدد بهره برداری از فرصت ها برآیید</p> | <p>فرصت ها - O</p> <p>فرصت ها را فهرست کنید</p> |
| <p>استراتژیهای WT</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید</p> | <p>استراتژی های ST</p> <p>برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید</p> | <p>تهدیدات - T</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p> |

۴ - ۳ - استراتژی های ST

شرکتها در اجرای این استراتژی ها ، می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک شرکت قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبرو خواهد شد . در بسیاری از صنایع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکتهای رقیب بعمل می آورند و می کوشند از محصولات ثبت شده ، نوآوریها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه کنند . نمونه ای از اجرای $ST \approx$ استراتژیهای $ST \approx$ به تازگی مشاهده شد و آن مربوط به موردی است که شرکت ابزارسازی تگزاس از یک واحد توانمند حقوقی (یک نقطه قوت) استفاده کرد تا مبلغ ۷۰۰ میلیون دلار خسارت از ۹ شرکت ژاپنی و کره ای دریافت کند . زیرا این شرکتها بدون اجازه ، از نام و نشان محصولات شرکت ریز پردازنده ها و حافظه های نیمه هادی استفاده کرده بودند (تهدید خارجی) .

۴ - ۴ - ۴ - استراتژی های WT

سازمانهایی که این استراتژی ها را به اجرا در می آورند ، حالت تدافعی بخود می گیرند و هدف ، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است . سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه رو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت . در واقع چنین سازمانی می کوشد برای حفظ بقا از فعالیتهای خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری) ، درشرکتهای دیگر ادغام شود ، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود .