

بسمه تعالی

عنوان مقاله:

Meta-SWOT: معرفی یک ابزار جدید برنامه ریزی استراتژیک

تالیف:

Ravi Agarwal

Wolfgang Grassl

Joy Pahl

استاد مربوطه:

دکتر حجاریان

نگارش:

ندا جعفری

شماره دانشجویی:

92124319105

سال تحصیلی 3-92

معرفی :

تجزیه تحلیل SWOT به طور گسترده آموزش داده شده و ظاهراً شهودی است، اما یک انتقاد جدی بر روی زمینه های نظری وارد شده است. منتقدان معتقدند که SWOT متکی بر شهود ذهنی و غیر سیستماتیک و کمی داری احتراز و فاقد قدرت پیش بینی است. این روش به عنوان یک ابزار مستقل به جای یک مدل برای تجزیه تحلیل موقعیتی که به عنوان بخشی از یک مجموعه ابزار های جامع تری برای توسعه استراتژی استفاده می شود مورد انتقاد قرار گرفته است. (فرینگر، 2007) در یک مقایسه و ارزیابی 24 تکنیک مورد استفاده در تجزیه و تحلیل استراتژیک SWOT رتبه بسیار بالایی ندارد. (فلیشر و بسوزان، 2002) جای تعجب نیست، شواهدی وجود دارد که مدیران استفاده کمی از آن به عنوان یک ابزار در فعالیت کسب و کار می کنند. یک نظر سنجی از بیش از 100 مدیر بی اعتمادی قابل توجهی نسبت به این روش را نشان می دهد. (فینگان، 2010) بر طبق یک مطالعه بر اساس 212 مصاحبه با مدیران 1000 شرکت فورچون، در واقع تجزیه و تحلیل SWOT بر عملکرد اسیب می رساند (منون وهمکاران، 1999) برخی از محققان انکار کردند که خدمات تجزیه و تحلیل SWOT اصلا در اهداف مفید واقع شده باشند (هیل و وستبورک، 1997؛ آرمسترانگ، 1984) یکی دیگر از مطالعه حاضر در رابطه با روند بسیار ناقص که آن به یک فراخوان محصول نیاز دارد (هیل و وستبورک، 1997)

حال پشت شهود اساسی تجزیه و تحلیل SWOT صدایی به نظر می رسد. و فرض بر این است که استراتژی های موفق بر پایه یک مناسب سازی خوب میان منابع داخلی و امکانات خارجی است. قابلیت های متمایز و شایستگی های سازمان ها باید " بر روی قلاب" در محیط های سیاسی، اقتصاد، اجتماعی، فنی و نظارتی که نیاز دارد و از چنین شایستگی ها حمایت می کند. شواهد وجود دارد که یک مناسب سازی قوی بین زمینه و منابع مثبت بر روی عملکرد تاثیر می گذارد. (دازین و ون دون، 1985؛ لوکاس وهمکاران، 2001؛ ون کارتمن و پرسکات، 1990؛ زاجیک، 2000؛ کارلیچ، 2011) واکنش های توسط کارشناسان برنامه ریزی استراتژیک به محدودیت های تجزیه و تحلیل SWOT از دو نوع نتیجه شده است. برخی به سادگیان را به عنوان یک ابزار مفید به نفع روش های دیگر نادیده گرفته اند. در حالی که دیگران تلاش کرده اند که آن را سفت و سخت تر سازند. و اعتبار آن را افزایش و برای اهداف سازمانی مفید قرار دهند.

در این مقاله روش دوم پیش گرفته می شود و به دنبال توسعه مدل اولیه SWOT به یک ابزار پشتیبانی تصمیم گیری است. معیار استراتژی مناسب حفظ خواهد شد اما به عنوان یک مدل جدید برنامه ریزی جاسازی شده است. چیزهایی که باید دور انداخته شود، طبقه

بندی سفت و سختی از عوامل خارجی نسبت به فرصت ها یا تهدیدات و از عوامل داخلی نسبت به نقاط قوت یا نقاط ضعف در جهت تصمیم گیری در مورد یک مقیاس است. رویکرد جدید هنوز به قضاوت نیاز دارد اما این دیگر باید به معنای گروه ایجاد شده باشد. برای مثال با طبقه بندی یک عامل به صورت ضعف یا قوت. درعوض، چنین قضاوت هایی گرادیان و ارزیابی مقایسه ای را اجازه می دهد. چیزی که همچنین باید بهبود یافته باشد غیر سیستماتیک است. نسلی از عوامل های **ad hoc** در تدوین استراتژی در نظر گرفته شده است. یک روند مرتب لازم است و ان باید توسط یک ایده اصلی رانده شود. منابع موجود در بازار های بطور مناسب سازماندهی شده اغلب شرایطی را که در محیط کسب و کار برای ایجاد استراتژی های موفق ضبط کرده اند را اجازه می دهد. این یک بینش اصلی از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت است. نتیجه برنامه ریزی روش جدید بر یک رویکرد ساخته یافته تر، تسهیل تجزیه و تحلیل با رقبا و راهنمای تصمیم گیرندگان در یک فرایند بدون مرز از استنباط داده ها به یک لیست از اهداف استراتژیک اولویت دار که سازگار با ماموریت سازمان است متکی است این روش جدید در یک ابزار اجرا شده است که به عنوان **Meta-SWOT** نامیده شده است.

منطق نظری Meta-SWOT :

رویکرد های برنامه ریزی استراتژیک را می توان به مدل های خارج از داخل و داخل از خارج طبقه بندی کرد، بسته به اینکه آیا منابع و قابلیت های یک سازمان یا محیط جزء یا کلان اهرمی برای شروع محسوب می شود. برای دهه ها، مدل سازمان صنعتی که اقتصاد دانان در **1930** میلادی توسعه دادند، تفکر درباره استراتژی را تحت سلطه قرار دادند. فرض شده است که ساختار اقتصادی (یا عواملی که رقابت در بازار تعریف شده اند) رفتار شرکت ها که به نوبه خود عملکرد صنعت را تعیین می کنند را تعیین کرده اند. (یا موفقیت شان در ایجاد سود ورشد) تدوین استراتژی مدل خارج از داخل بود که اساسا به عنوان یک فرآیند سازگار با فرصت ها در محیط خارجی بوده است. با این حال، تحقیقات زیاد، از جمله تفکر جدید در اقتصاد، همراه با تجربه های کسب و کار از چندین دهه گذشته، این سوال را مطرح کرده اند که آیا عوامل داخلی همیشه خود را با عوامل خارجی وفق دهند. آیا تصمیم گیرندگان باید واقعا یک محیط کسب و کار خاص را به عنوان استراتژی تدبیر برای تصرف فرصت های درک شده به منظور موفقیت بگیرند؟ بسیاری از مطالعات مربوطه به بیان سوده های آسیب دیده اهداف سهام در بازار و بقای شرکت های در معرض خطر خلاصه شده است. (آرمسترانگ و کولوپ، **1996**؛ آرمسترانگ و گرین، **2007**) برخلاف انتظار، تاریخ کسب و کار نشان می دهد که برخی از موفق ترین شرکت ها - تنها کافی است به شرکت های خلیج هارسون، ردبول یا گوگل توجه کنیم - تنها به یک زمینه خاص اقتباس نداده اند بلکه با ایجاد بازارها و محیط های رقابتی شان شکل گرفته اند. بر اساسی این بینش، دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) فرض می کند که سازمان های موفق توسط قابلیت ها و شایستگی های متمایز خود پیش رفته اند و اینکه منابع

یک شرکت برای تعیین اقدام استراتژی از محیط خارجی مهم تر است . این رویکرد استراتژی دیدگاه داخل از خارج را می گیرد. پس از همه ، وضعیت یک سازمان به برنامه ریزان بهتر شناخته شده و داده های داخلی معمولاً به آسانی قابل دسترس اند: " RBV یک دور نمای خارج از داخل برای سازمان هاست که شناسایی ویژگی های شرکت ها با عملکرد برتر را دنبال می کند" (روس و دلنبرج ، 2002 ، صفحه 966) ایده محوری "ساخت بر روی نقاط قوت خود" به جای " گرفتن یک ستاره - اگر شما می توانید " است. سازمان ها برای گرفتن ستاره ای که در حال حاضر در آن زمان که ممکن است کاهش یافته مورد کار قرار می دادند. تجزیه و تحلیل SWOT تنها با نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدات کنونی منطبق است که به کار دهه های پیش مشغول است اما دیگر نیاز های بسیار پویا و فرار فضای کسب و کار را برآورد نمی کند.

RBV در هر شرکت به عنوان یک بسته نرم افزاری منحصر بفرد از منابع بطور معمول در سه رده درک و شناسایی شده است : دارایی های ملموس ، دارایی های نامشهود و قابلیت (گالبرس و گالوین ، 2004) دارایی های ملموس (به عنوان مثال مالی و جسمی) و دارایی های نامشهود که منابع یک شرکت هستند (به عنوان مثال مالکیت معنوی ، دارایی های سازمانی ، شهرت) و قابلیت هایی که یک شرکت می تواند انجام دهد (به عنوان مثال دانش چگونگی انجام آن) . منابع و قابلیت ها بدین ترتیب ساختار های مختلفی هستند (آمیت و اسچومرکر ، 1993) . منابع قابل معامله و غیر برای شرکت هستند در حالی که قابلیت های خاص شرکت اند. (زیرا قابلیت ها در افراد قرار دارد) و در تعامل منابع در داخل شرکت استفاده می شوند . برای اهداف ما ، تمایز سختی میان منابع و قابلیت ها لازم نیست . (کانر ، 1991 ؛ بارنی ، 1991) ما نیازی به تمایز " استراتژی " منابع ، از دیگران نداریم در حالی که اکثر منابع در واقع به راحتی قابل معامله هستند . این قابل درک است که برخی از قابلیت هایی که ماهیت پیچیده دارند توسط ترکیب منابع و قابلیت های کمتر پیچیده ایجاد می شوند. در RBV این منابع و قابلیت ها عوامل اصلی مزیت رقابتی هستند و برنامه ریزی استراتژیک باید با آنها شروع شوند.

یکی از چالش های دوره باقی می ماند : چگونه می تواند یک شرکت را منابع و قابلیت هایی که قادر به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار است را شناسایی کند؟ . بارنی (1991) یک ماتریس 4*4 برای حل و فصل این سوال تنظیم کرده است . بدین منظور یک منبع یا قابلیت باید بطور استراتژی مفید باشد و باید آن با ارزش ، کمیاب و غیر قابل تعویض باشد . به طور مشابه ، پراهالد و هامل استدلال می کند که به منظور تعیین اینکه آیا یک قابلیت یک هسته اصلی صلاحیت - پایه اساسی برای یک مزیت رقابتی یک شرکت - قابلیتی که باید به شرکت عطا شود را تشکیل می دهد "دسترسی بلقوه به طیف گسترده ای از بازار" و باید بطور قابل توجهی منافع محصول نهایی و یا خدمات درک شده توسط مشتریان افزایش یابد (پراهالد و هامل ، 1990 ، صفحه 93) . این دو معیار با یکدیگر تعریف می شود در صورتی که یک منبع یا

قابلیت "با ارزش" است. تست و آزمون های دیگر اینکه یک منبع و قابلیت باید بطور نسبی برای تقاضا کمیاب باشد، مشکل برای تقلید رقبا باشد و (به عنوان حالت خاصی از بی نظیری) و غیر قابل تعویض توسط دیگر منابع یا قابلیت ها که رقبا ممکن است توسعه دهند باشد. شرکت ها باید همچنین قادر به جذب این مزایا به منظور موفقیت باشند.

چهار معیار بطور بالقوه از منابع و فرصت ها برای ایجاد استراتژی موفق تعریف می شوند. در RBV، آنها با عنوان شرایط VRIO شناخته شده اند (بارنی، 1991):

V (ارزش) آیا منبع یا قابلیت قادر به بهره برداری یک فرصت محیطی و یا خنثی کردن تهدید محیطی است؟

R (نادر) آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر توسط تنها تعداد کمی از شرکت های رقیب کنترل شده است؟

I (بی نظیر) آیا شرکت ها بدون این منبع یا قابلیت با زیان هزینه ای در بدست آوردن یا در حال توسعه دادن مواجه اند؟

O (سازمانی) آیا سیاست های شرکت و روش های سازماندهی شده از بهره برداری منابع یا قابلیت های با ارزش، کمیاب، پرهزینه برای تقلید حمایت می کند؟

در این دیدگاه، یک سازمان باید منابع و قابلیت های داخلی خود را برای راهنمای فرآیند استراتژی خود به کار گیرد در حالتیکه به حرکت موفقیت آمیز یک محیط خارجی بطور فزاینده متلاطم امیدوار است. اسکن از محیط خارجی همیشه در مقابل پس زمینه ای از عوامل داخلی موجود صورت می گیرد. با این وجود شرایط موجود در محیط کسب و کار هنوز تعیین می کند که منابع و قابلیت ها می توان برای تصرف فرصت ها یا کاهش تهدیدات قوی تر باشند:

هیچ چیز جز مقابل به مقابل رقابت قدرت یا ضعف نیست (مورادیان و همکاران، 2012، صفحه 224؛ نسخه اصلی)

به عبارت دیگر، استراتژی ها نمی توانند مزیت نسبی یا ارزش استراتژیک از یک منبع یا فرصت کنترل شده داخلی خاص جدا از بررسی آنها در محیط خارجی قضاوت کنند. برای هر عامل داخلی پشتیبانی می کند یا یک محیط احتمالی پشتیبانی نمی کند توسط اجازه برای آنکه تصرف شود. اما برنامه ریزی باید با اینکه سازمان چه چیز دارد و می تواند انجام دهد شروع میشود، نه با یک جستجوی تصادفی برای فرصت ها در محیط کسب و کار. معیارهای VRIO سپس این منابع و قابلیت ها را با یک نگاه به عوامل خارجی درست گرفته شده در استراتژی های پویای فرمول بندی شده اولویت بندی می کند. (وارن، 2008، صفحه 89) در این مفهوم، روش پیشنهادی برای برنامه

استراتژیک واقعا یک مدل داخل-خارج- داخل است. برنامه ریزی موفق ، پس از همه ، خطی نیست بلکه یک فآیند تکرار کننده است .

با این حال ، نه همه منابع وقابلیت ها که می تواند اهرم موفقیت باشد لازم نیست در حال حاضر وجود داشته باشد ؛ توسعه سازمانی به گسترش عوامل موجود یا ایجاد انواع جدید اجازه می دهد . RBV یک معاوضه ی ممکن بین سرمایه گذاری در هسته شایستگی های موجود و سرمایه گذاری در قابلیت هایی که می تواند هسته شایستگی ها در آینده باشد را پیشنهاد می کند . این موضوع به عنوان "معمای غیر قابل حل پایداری - رسیدن - توانایی" توصیف شده است (میلر ، 2003) یک منبع یا قابلیت که با معیارهای VRIO مواجه است توسط شرکتی که در حال حاضر دارای منبع است پایدار خواهد بود اما آن نیز سخت خواهد بود ، چرا که برای رسیدن دیگران غیر ممکن نیست . بنابراین متخصصان با یک مشکل باقی می ماند : اگر بی نظیر بودن کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی است ، چطور شرکت هایشان می توانند عمل کنند با ایجاد چنین مزیتی با نابع و قابلیت هایی که در حال حاضر ندارند؟ پاسخ این سوال ممکن است در توانایی یک شرکت با ساخت نا متقارن نادرست باشد. آنها فرایند ها ، مهارت ها ، و دارایی که برای شرکت منحصر بفرد ، غیر قابل تعویض و غیر قابل تقلید هستند است ، رقبا نمی توانند این این عدم تقارن در هزینه هایی که به آنها اجازه کسب در آمد را خواهد داد کپی کنند . یک معیار که نتیجه آرامش است "با ارزش بودن" است . شرکت ها قادر به "دوباره کاری" این نامتقارنی ها با ایجاد فرایند ها و طرح های سازمانی که می تواند ارزش بکر در آنها را درک کند هستند ، و همچنین در انجام مطابقت آنها با فرصت های بازار قادر هستند . این کشف مهم است چرا که آن یک کیفیت نوآورانه حیاتی به RBV می افزاید . Meta-SWOT به تصمیم گیرندگان در کشف این نامتقارنی و در تشخیص اینکه چگونه آنها ممکن است برای سازمان در آینده با ارزش باشند کمک می کند .

منابع و قابلیت ها سپس بر طبق چارچوب VRIO به نادر، بی نظیری و سازمانی ارزیابی شده اند. معیار "با ارزش" در روند نیست تا زمانی که منبع در سوال با محیط خارجی مطابقت داده شود . دلیل اینست که تعریف "ارزش" یک منبع به بهره برداری فرصت ها یا خنثی کردن تهدیدات در محیط خارجی کمک می کند و ان بنابراین ایده استراتژیک مناسب را قابل عملیاتی می کند (بارنی ، 1991)

عوامل مرتبط در محیط کسب وکار بطور مستقل از تجزیه وتحلیل داخلی سناسایی شده است . عوامل سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی - فرهنگی ، تکنو لوژیکی ، زیست محیطی و حقوقی نیاز است در نظر گرفته شود. (کارپنتر و ساندر ، 2007 ، صفحه 91) این عوامل بر طبق تاثیر مورد انتظار قضاوت می شوند ، احتمالا اینکه این روند افزایش خواهد یافت و برای سازمان دریافت نشانی شان ضرورت یافته است . این ارزیابی در حال حاضر اجازه می دهد در مورد مناسب بودن استراتژی قضاوت کرد . به عبارت دیگر درباره چطور منابع و قابلیت از فرصت ها پشتیبانی و تهدیدات در محیط خارجی را خوب کاهش می دهد . هیچ

طبق بندی برای فرصت ها و تهدیدات انجام نشده است ، برای این منظور اجتناب از دوری استدلال که نمونه ای از تجزیه و تحلیل SWOT است که اغلب به عنوان فرصت های این نیروهای محیطی که مطابقت با قدرت های داخلی دارد طبقه بندی شده است . از آنجا که استراتژی نیاز به نشانی برای هم فرصت وهم تهدید دارد. تنها توانایی منابع و قابلیت های داده شده با هر دو فرض مربوطه مقابله می کند.

در نهایت ، ایده مناسب استراتژی نیز قابل عملیاتی توسط ارزیابی درجه ای که منابع و قابلیت ها از اهداف سازمانی حمایت می کند است . این قضاوت ها به طور خودکار یک لیست از جفت های میان منابع یا قابلیت ها و عوامل محیطی که نزدیک و خیلی مهم هستند تولید می کند . جدی ترین محدودیت مدل که البته ترکیب بین یک عامل داخلی و یک عامل خارجی که ممکن است توسط حادثه اما نه اینکه هیچ تاثیر واقعی بر یکدیگر ندارند تولید شده باشد است. قضاوت تصمیم گیرندگان در اینجا ضروری است ، اما آن تنها در پایان فرآیند ساختار یافته می آید . ترکیب عامل می تواند از لیست و دیگر جفت عاملهای دوباره مرتب شده با توجه به اولویت درک شده کاهش یافته شده باشد . نتیجه یک لیست اولویت بندی شده از اولویت استراتژی هایی که وابسته به تمام ارزیابی های قبلی است خواهد بود. با توجه به منطق RBV، قدرت منابع و قابلیت ها ، مناسب استراتژی آنها با عوامل محیطی ، بیش از قدرت این عوامل به تنهایی اولویت بندی شده است. این به نظر یک مزیت بسیار مهم نسبت به تجزیه و تحلیل SWOT است.

روش و ابزار Meta-SWOT :

کلیات

به گفته کارشناسان ، استاندارد های کیفیت برای تکنیک برنامه ریزی استراتژیک می تواند درمخفف (FAROUT) خلاصه شود. تکنیک ها باید آینده نگر ، دقیق ، منابع کارآمد ، هدفمند ، مفید و به موقع باشند . (فیلشر و بن سوسان ، 2002) این معیارها به اطلاع روش مورد استفاده ی در حال توسعه Meta-SWOT است که در یک کارنامه اکسل شامل جدول عنوان و هفت برگه بهم پیوسته اجرا شده است . هدف آن هدایت تصمیم گیرندگان در یک فرآیند بدون مرز از مرحله اولیه طوفان مغزی تا ایجاد یک لیست رتبه بندی شده از اولویت های استراتژی است . این ابزار برای تجدید نظر نامحدود اجازه می دهد. به صورتی که تصمیم گیرندگان بررسی مثال را در دوره ای از یک تمرین برنامه ریزی تغییر دهند . این روش می تواند به راحتی بر روی صفحات گسترده تکرار شود. [2]

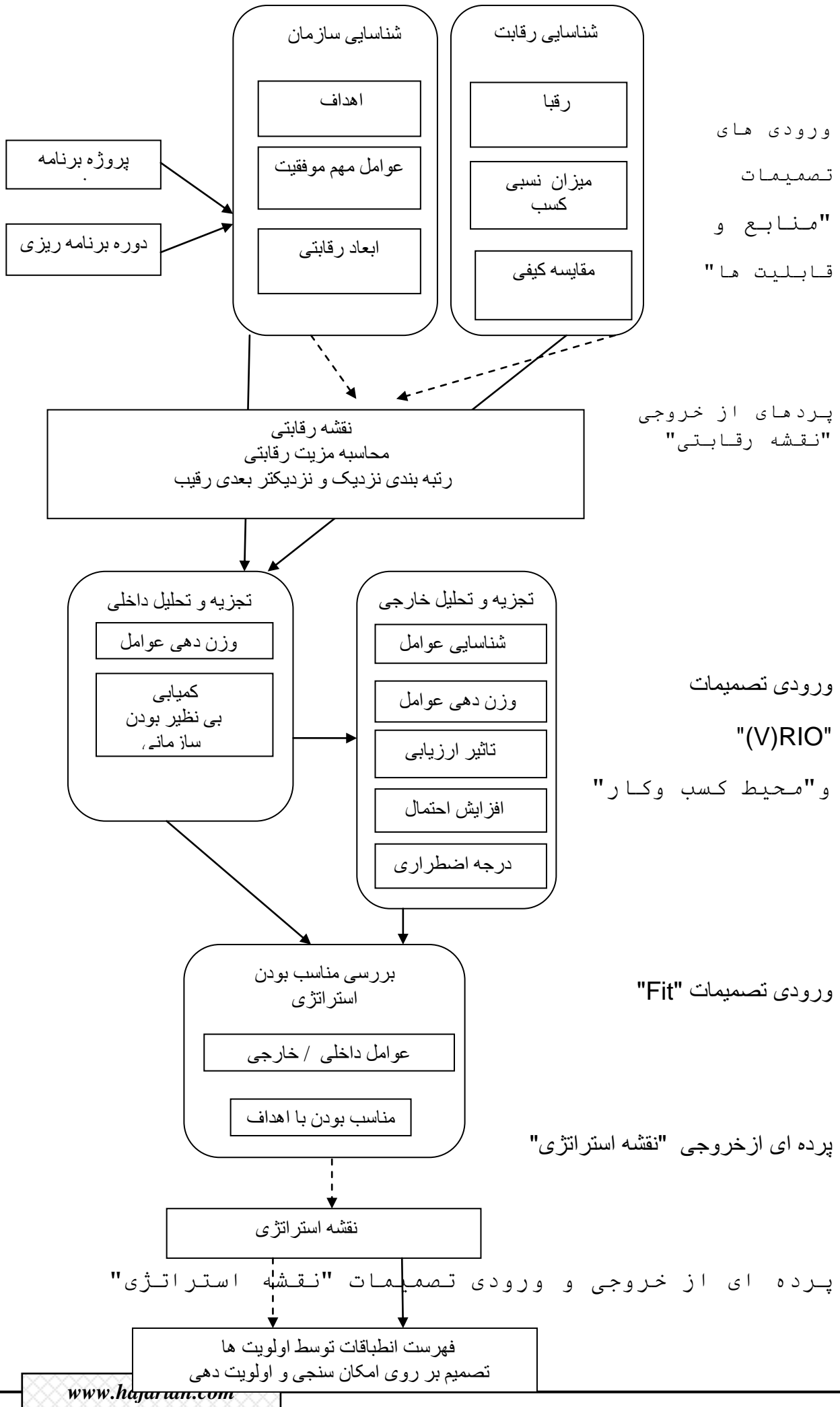
تمام سوالات درباره سازمان برای اینکه یک استراتژی به جای رقبای خود و دیگر استراتژی ها توسعه یابد پرسیده می شود . بررسی عوامل داخلی و خارجی توسط روش نمره چند عاملی یکروش استاندارد در تدوین استراتژی است. به استثنای سوال در مورد سطوح اولویت از اهداف سازمانی ، همه پرسش ها در یک مقیاس پنج نقطه ای پرسیده می شود که

به نظر می رسد برای یا اعتماد کافی (یا حتی حداکثر) اجازه می دهد. (د وز، 2008) به منظور آیت‌های که نامرتب هستند (به استثنای توصیه راهبردی اولویت دار نهایی). این روند در نمودار جریان (شکل 1) ارائه شده است. مورد تجزیه و تحلیل غذاهای کوچک مخصوص و خرده فروشی وسایل آشپزخانه است.

طرح کار

کاربرگ منابع و داده های طبقه بندی شده جمع آوری شده رقابتی مربوط به پروژه برنامه ریزی و افق برنامه ریزی، و مربوط به اهداف کلی سازمان که می تواند با درجه اولویت شان وزن دهی شده باشد است. فرض بر اینست که اهداف سازمان بیان شده یا در زمینه تمرین برنامه ریزی استراتژیک تعریف شده است. عوامل موفقیت مهم و حساس باید سپس شناسایی شوند که توصیف کنند منابع و قابلیت های مورد نیاز برای موفقیت در صنعت مربوطه است و اهمیت نسبی آنها بر روی یک مقیاس درصد وزن تعیین شود. به منظور تولید نقشه، لیستی از عوامل داخلی باید کاهش داده شود توسط ابتدا شناسایی دو بعد مهمی که شرکت ها در یک صنعت خاص رقابت می کنند و سپس با تصمیم گیری که کدام منابع و قابلیت های فردی آنها مرتبط هستند. دوماً، یک لیست از رقبا ایجاد شده و برآورد حجم فروش سازمان در مقایسه با رقبا (یا بخش های مرتبط) را باید نشان دهد. عملکرد درک شده از سازمان در برابر هر رقیب بر روی همه منابع و قابلیت ها باید بر روی یک مقیاس 5 نقطه ای تخمین زده شده باشد. متفاوت از تجزیه و تحلیل SWOT، عوامل داخلی صرفاً از ظرفیت قوه تخیلی تصمیم گیرندگان ایجاد نمی شود. اما شرکت ارزیابی شده است بر طبق اینکه چگونه بخوبی آنچه در محیط رقابتی برای رسیدن به موفقیت نیاز است را مطابقت دهد. ارزیابی توسط قضاوت طلبان برای شرکت در حالت انفرادی انجام نمی شود. بلکه همیشه با توجه به رقبای خود که همیشه منابع و قابلیت ها را به محیط رقابتی ارتباط می دهند.

تصمیمات یک جدول بر روی برگه کار نقشه رقابتی که مزیت رقابتی را محاسبه می کند، هم در مقادیر مطلق و نرمال شده به میانگین رقبا که به عنوان مجموع نمرات بدست آمده از دو بعد رقابتی تعریف می شود. رتبه بندی نرمال و مطلق توسط مزیت رقابتی محاسبه شده است و یک نزدیکترین و نزدیکترین رقیب بعدی برای سازمان با توجه به حداقل کردن فاصله در فضای اقلیدسی را نشان می دهد. نقشه اجازه می دهد یک تجسم از میدان رقیب به عنوان تعریف توسط داده های ورودی قبلی داشته باشیم. این نقشه ممکن است تحت عنوان نقشه موقعیت منعکس کننده برداشت تصمیم گیرندگان قرار گرفته باشد.



Meta-SWOT شکل 1. دیاگرام روش

کاربرگ (VRIO) به جمع آوری داده ها در مورد ارزیابی منابع و قابلیت های سازمان بر طبق چارچوب VRIO سرویس می دهد. (توسط خروج "ارزش" به یک گام آینده) پاسخ ها درباره درجات توافق به صورت جملات زیر استخراج شده اند:

1. کمیابی :

رقیبان ما این کار را نمی توانند انجام دهند. (R1)

رقیبان ما این کار را ندارند. (R2)

رقیبان ما این کار را نمی توانند بدست آورند. (R3)

2. بی نظیری :

رقیبان ما نمی توانند آن را کپی کنند. (I1)

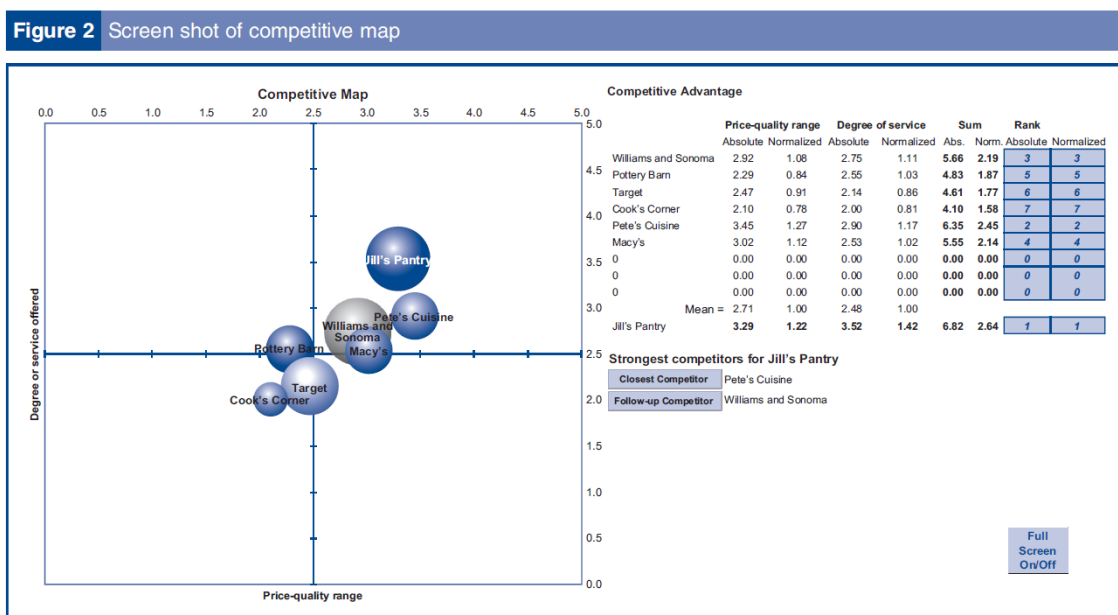
رقیبان ما نمی توانند آن را براحتی توسعه دهند. (I2)

3. سازمانی :

از این عامل از طریق انتقال مجدد ساختارمان بهره مند می شویم. (O1)

ما از این عامل از طریق فآیند بودجه مان بهره مند می شویم. (O2)

ما از این عامل از طریق جبران خسارت مان بهره مند می شویم. (O3)



برای برخی مقاصد برنامه ریزی ، سه آیتم سازمانی ممکن است ارتباط کمی را نشان دهد و یا پاسخگو نباشد. انتخاب گزینه "بی طرف" مانع

از تاثیر امتیاز میانگین جمع آوری شده می شود. آیتم ها وزن برابری را حمل می کنند و اندازه گیری سطح فاصله در نظر گرفته شده است.

کاربرگ محیط کسب و کار موجب شناسایی عوامل مربوط به PESTEL و برآورد اهمیت نسبی آنها می شود. هم محیط استاتیک و هم دینامیک توسط تصمیم گیری در مورد تاثیر احتمالی عوامل خارجی در موفقیت ارزیابی قرار گرفته اند (به عنوان قابل عملیاتی توسط اهداف سازمانی) و احتمالا این عوامل اهمیت شان بیش از دوره های برنامه ریزی افزایش خواهد یافت. درجه ضرورت رسیدگی به عوامل مربوطه به منظور اجتناب از فرضیات قوی درباره ثبات در قضاوت مستقلا مورد مطالعه قرار گرفته است. سوال درباره ضرورت یک مقیاس زمان در تمرین اندازه گیری را معرفی می کنم و ایجاد استراتژی اولویت بندی شده ی مراحل عمل را آسان می کند.

کاربرگ FIT از تصمیم گیرندگان برای تصمیم شان می پرسد، برای هر یک از منابع و قابلیت، که چه میزان با عوامل مهم در محیط خارجی ارتباط دارد. اگر یک عامل داخلی هیچ تاثیر روشنی بر یک عامل خارجی ندارد "بسیار ضعیف" باید انتخاب شود. FIT اندازه گیری شده توسط تعدادی عوامل داخلی و به چه شدتی آنها مجموعا با عوامل خارجی مطابقت دارند. میانگین نمره مجموع "ارزش" منابع و قابلیت ها را در مدل VRIO نشان میدهد. با استفاده از یک مقیاس پیوسته انتظار می رود مشکل عدم قطعیت در طبقه بندی عوامل در نقاط قوت و ضعف را کاهش دهد. نهایتا، مناسب بودن منابع و قابلیت ها با اهداف سازمانی توسط درجه تطابق تصور شده ارزیابی شده است. این بیان می کند بینشی را که یک منبع قویا به یک عامل محیطی مطابقت داده شود بدون اینکه حتی زیاد به سازمان مربوط باشد.

بر اساس این تصمیمات، یک نمودار به طور خودکار نشان داده شده است بر روی کار برگ نقشه استراتژی که بررسی های قبلی را به تصویر می کشد و دنباله ایجاد مراحل عمل را تجسم می کند. منابع و قابلیت ها (حباب های آبی) در سمت راست نمودار قرار گرفته اند اگر آنها نسبتا نادر و بی نظیرند و از تناسب سازمانی برخوردارند. اگر آنها در سمت انتهای فوقانی قرارگیرند با یک درجه بالایی از تناسب استراتژی مشخص شده اند؛ و اندازه حباب ها بیانگر میزان تناسب آنها با اهداف است. عوامل مربوط به محیط کسب و کار بر روی نمودار کوچک رسم شده است، موقعیت عمودی افزایش انتظار، و اندازه حباب میزان درجه ضرورت را بیان می کند، نقاط در ربع فوقانی- سمت راست رتبه بندی بالایی بر روی هر دو ابعاد را نشان می دهد و نقاط سمت راست یا لبه بالایی نمودار رتبه های بالا بر روی حداقل یک بعد از اندازه گیری را نشان می دهد. سوم اینکه اندازه حباب نسبی است. (شکل 3)

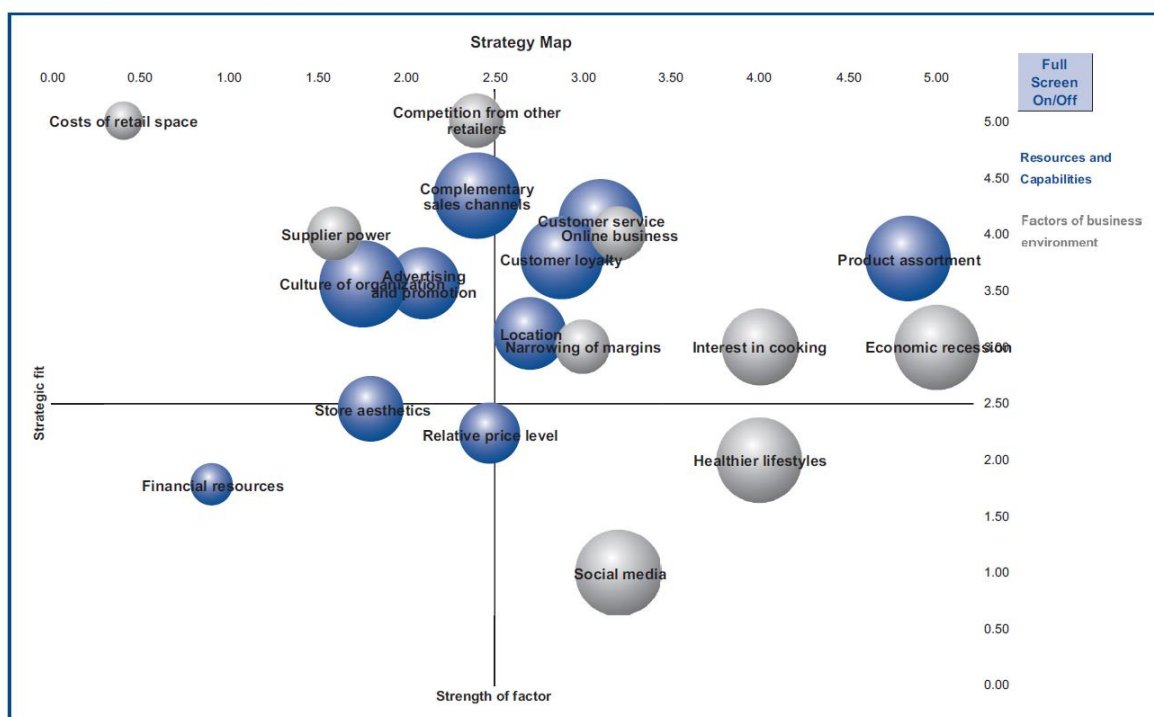
بر روی کار برگ توسعه استراتژی، جفت عوامل داخلی و خارجی به طور خودکار به پایه سه معیار ایجاد شده اند: به حداقل رساندن فاصله بین دو نوع عامل، قرار گرفتن حداکثر به سمت راست و لبه فوقانی، و اندازه های حباب لیست توسط تصمیم گیرندگان به قضاوت قرار گرفته

است به عنوان اینکه نزدیک وضع درست بر روی یکدیگر دارند چنان که یک عامل داخلی یک عامل خارجی را حمایت می کند. جفت های نا مربوط را می توان کاهش داد ، و برای تطابقت درک شده سه درجه اولویت می تواند بیان کرد . لیست در آخر دوباره با توجه به نتیجه تمرین برنامه ریزی تدوین و مرتب می شود. لیست سپس دوباره با تدوین و تنظیم نتیجه تمرین برنامه ریزی مرتب شده است - یک استراتژی اولویت بندی شد.

و نتیجه؟

کاستی های تجزیه و تحلیل SWOT موجب می شود برخی بهبود یابند و برخی دیگر دور انداخته شوند به عنوان یک روش برای استراتژی ساختن باشد. مدیران تمایل دارند که تنها سودمندی نسبتا کمی برای تمرین برنامه ریزی واقعی نسبت دهند اما هنوز این روش به عنوان یک ابزار با ارزش برای ساختار فکری تلقی می شود (فیننگان 2010) در نتیجه Meta-SWOT یک دوباره نویسی برای تجزیه و تحلیل SWOT در یک شکل قابل ملاحظه ی تغییر یافته توسط حفظ رویکرد اصلی اش دنبال می کند. روش جدید کاستی های بسیار زیادی از SWOT را توسط آینده گرا بودن دقیق بودن ، منابع محور بودن ، هدفمند بودن ، مفید و به موقع بودن حذف می کند. عوامل دیگر دارای وزن برابرنند ، تا زمانیکه شمارش در سطح تربیتی امکان پذیر است. این به تمایز بین عوامل بر طبق اهمیت شان اجازه می دهد. این ابزار هنوز بر قضاوت ذهنی متکی است و تا اندازه ای که لازمه در برنامه ریزی استراتژیک است باقی خواهد ماند.

Figure 3 Worksheet strategy map



با این حال ، ارزیابی مقایسه ای می تواند به اندازه گیری نزدیک تبدیل شود هر جا که داده ها در دسترس هستند. شاید مهم تر از آن ، ایده های مشتق شده از RBV شرکت روش **Meta-SWOT** را می سازد روشی که بیش تر از منابع و قابلیت های سازمانی که به سادگی توسط فرصت های بازار بدون اجتناب از پیدا کردن اهمیت یک تطابق خوب بین عوامل داخلی و خارجی هدایت شده است. ساختن استراتژی به عنوان یک فرایند تطابق شلخته شده است که توسط اینکه چه چیز یک سازمان کنترل شده و خوب است. هدایت شده است به جای اینکه اغلب زحمت های دست نیافتنی در محیط کسب و کار هدایت کند. مراحل در یک طرح عملی استراتژی توسط درجه ضروت شان و به هنگام سازی شان اولویت بندی شده است با هدایت فرایند تدوین استراتژی در یک نظام مند و تکرار شونده به جای پرش نتیجه گیریها، **Meta-SWOT** کمک قابل اعتماد تری برای تصمیم گیری بیشتر از جایگزینی مطرح شده در ادبیات است.

نکات:

1. **Meta** سر افزودنی یونانی دارای سه معنای اساسی است که بیان می کند چه چیز روش جدید در نظر دارد انجام دهد. متا معنی می دهد " بعد از " در مفهوم زمانی یا مکانی " با هم " و در نزدیک ان به تغییر دلالت دارد. (به عنوان " سوخت ساز " یا " استعاره " **Meta-SWOT** تغییر خواهد داد و اصلاح خواهد کرد تجزیه **SWOT** را و این مفهوم را جایگزین خواهد کرد.

2. یک کپی از فایل اکسل را می توان از نویسنده مربوط در خواست کرد.

Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.

Armstrong, J.S. (1984), "Don't do SWOT: a note on marketing planning", available at: <http://manyworlds.com/exploreco.aspx?coid = CO85041445304>

Armstrong, J.S. and Collopy, F. (1996), "Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, pp. 188-99.

Armstrong, J.S. and Green, K.C. (2007), "Competitor-oriented objectives: the myth of market share", *International Journal of Business*, Vol. 12, pp. 117-36.

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Carpenter, M.A. and Sanders, W.G. (2007), *Strategic Management: A Dynamic Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Conner, K.R. (1991), "A historical comparison of resource-based view and five schools of thought within industrial organization economics", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 121-54.

Dawes, J. (2008), "Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using five-point, seven-point and ten-point scales", *International Journal of Market Research*, Vol. 50, pp. 61-77.

Drazin, R. and Van de Ven, A.H. (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 514-39.

Fehringer, D. (2007), "Six steps to better SWOTs", *Competitive Intelligence Magazine*, Vol. 10 No. 1, pp. 54-7.

Finnegan, M.F. (2010), "Evaluating SWOT's value in creating actionable, strategic intelligence", MSc thesis, Mercyhurst College, Erie, PA.

Fleisher, C.S. and Bensoussan, B.E. (2002), *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Galbreath, J. and Galvin, P. (2004), "Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm", in Weaver, K.M. (Ed.), *Creating Actionable Knowledge. Academy of Management Proceedings*, pp. L1-L6.

Garlichs, M. (2011), *The Concept of Strategic Fit*, Diplomica Verlag, Hamburg.

Hill, T. and Westbrook, R. (1997), "SWOT analysis: it's time for a product recall", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 1, pp. 46-52.

Lukas, B.A., Tan, J.J. and Hult, J.T.M. (2001), "Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 409-29.

Menon, A., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T. and Edison, S.W. (1999), "Antecedents and consequences of marketing strategy making", *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 2, pp. 18-40.

Miller, D. (2003), "An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 961-76.

Mooradian, T.A., Matzler, K. and Ring, L.J. (2012), *Strategic Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.

Rouse, M.J. and Daellenbach, U. (2002), "More thinking on research methods for the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 963-9.

Venkatraman, N. and Prescott, J.E. (1990), "Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 1-23.

Warren, K. (2008), *Strategic Management Dynamics*, Wiley, Chichester.

Zajac, E.J., Kraatz, M.S. and Bresser, R.K. (2000), "Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 429-53.