



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پروژه درس مدیریت استراتژیک

عنوان پروژه:
تحلیل استراتژیک شرکت آموزشی بهنو

استاد:
جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو:
زهرا مبارک آبادی

شماره دانشجو:
۹۲۱۲۴۹۱۳۱۱۳

نیمسال دوم ۱۳۹۳-۱۳۹۲

مقدمه

امروزه اداره امور یک سازمان فعالیت های گوناگونی را طلب می کند، از شناسایی تغییر و تحولات تا فرصت های توسعه و سرمایه گذاری، از ایجاد محیطی پویا و خلاق در سازمان تا توسعه دانش و توانمندی کارکنان، از ارائه یک محصول جدید تا افزایش کیفیت کاری در سازمان. بررسی دلایل کامیابی ها و ناکامی ها در این مسیر نشان دهنده ضرورت تخصص گرایی به عنوان الزام قطعی مدیریت نوین است. دغدغه یافتن متخصصین گوناگون در زمینه های مختلف - که در همه ارکان زندگی مدرن از جمله مدیریت وجود دارد- در برخی از بخش ها مانند کلینک های درمانی، فروشگاه های زنجیره ایی و ... پاسخ داده شده است، اما هیچ گاه مرجع مشخص و قابل اعتمادی برای پاسخگویی به خدمات و تخصص های مورد نیاز نهادها، سازمان ها، صنایع و کسب و کارهای گوناگون در ایران وجود نداشته است.

در صنعت امروز هیچ گاه نمی توان نقش های مدیریتی را نادیده گرفت. سیستم های گوناگون و متنوع موجود در صنعت تنها زمانی می توانند به بازدهی تعریف شده خود برسند که توسط رکن اساسی مدیریت رهبری و در خط اصلی خود حرکت کنند. هر جامعه ای برای دستیابی به اهداف خود با دو عامل ناهماهنگ یا نامتعادل مواجه است. از یک طرف خواسته هایی که می خواهد به آنها دست بیابد که نامحدود و سیری ناپذیرند یعنی ضمن آنکه غیر قابل شمارش هستند ، حتی در صورت دستیابی به همان خواسته هایی که امروز آرزویش را داریم قانع نشده و خواسته جدیدی را مطرح می کنیم. از طرف دیگر منابعی که باید از آنها جهت رسیدن به خواسته ها استفاده نمائیم که از ویژگی محدودیت برخوردارند . ایجاد تعادل بین این دو عامل ناهماهنگ یکی از وظایف اصلی برنامه ریزان اقتصادی در هر جامعه و حتی تک تک افراد یک جامعه می باشد.

اگر چه اولین گام برای ایجاد چنین تعادلی الویت بندی خواسته هایی است که رسیدن به همه آنها آرزوی هر جامعه ای می باشد اما صرف الویت بندی برای این کار کافی نیست. بلکه ارزیابی های اقتصادی برای کارهای دارای اولویت نیز یکی دیگر از وظایف مهم برنامه ریزان جامعه می باشد زیرا برای رسیدن به یک هدف ممکن است چندین راه وجود داشته باشد و برای انتخاب اقتصادی ترین راه که کم هزینه ترین راه می باشد ،


ارزیابی های اقتصادی و یا همان اقتصاد مهندسی طرحها و پروژه ها یکی از فاکتورهای مهم در استفاده درست از منابع می باشد .

معرفی شرکت آموزشی بهنو

مدیران مؤسس شرکت بهنو فعالیت خود را در زمینه حرفه مشاوره مدیران آغاز نموده و با پشتوانه مستحکم علمی ، تجربی و با بهره جویی از همکاری کارشناسان مجرب و کار آزموده مبادرت به تشکیل این شرکت در زمینه تحقیق ، آموزش و اجرای پروژه های مرتبط با سیستم های مدیریتی نموده اند . رسالت این شرکت ارائه خدمات به مدیران در حوزه های مهندسی ، طراحی ، مشاوره و آموزش با کیفیتی در سطح جهانی و با استفاده از روش های نوین و روز دنیا بوده تا موجبات بالندگی سازمان ها را فراهم آورد . هم اکنون مدیران شرکت بهنو با اعتقاد جدی به اصل مشتری مداری و با تکیه بر تجربیات ارزشمند و موفق خود در بیش از ۱۰۰ پروژه مدیریتی ، فنی و مهندسی درگستره وسیعی از سازمان های تولیدی و خدماتی آماده خدمتگزاری به جامعه مدیریت کشور می باشند .

ما براین عقیده ایم که به کارگیری روش های مدیریتی نوین موجب تحول سازمان ها و فرهنگ حاکم بر آنها می گردد. این روش ها باید تمامی فرآیند های سازمانی را متأثر نماید، لذا یکی از محورهای اصلی عملیات تحول سازمانی را بر آموزش قرار داده ایم تا از این طریق موجب ایجاد نگرش های جدید گردیده و سپس در تمام سطوح سازمان رفتار بهبود یافته را با نگرش یک سیستم باز پیگیری نماییم. هم اکنون واحد آموزش شرکت با خدمات ارزشمند خود مصمم است تا این رسالت را به نحو احسن به انجام رساند.

خدمات مشاوره مدیریت، زمانی موجب ارتقاء توان رقابت، سودآوری، رضایت ذینفعان و رفع تنگناهای سازمانی میگردند که فرآیندهای سازمانی در قالب سیستمی یکپارچه با استفاده از روش های نوین و ابزارهای علمی متحول گردیده و کلیه سطوح و در رأس آن مدیریت ارشد با اعتقاد کامل پذیرای آن گردند . به منظور پاسخ گویی به این نیاز روز افزون واحد تحقیق و توسعه شرکت بهنو در فضایی مستقل و با در اختیار داشتن تیم کارشناسی توانمند همواره در جهت توسعه دانش، نوآوری و ارائه خدمات جدید به مشتریان حرکت نموده و موجبات ارتقای توان عملیاتی شرکت را فراهم می آورد. ما مفتخریم که علی رغم تمام ناملازمات موجود بر سر راه خدمات مشاوره مدیریت ، همچنان با قدرت و استوار در مسیر خدمت ایستاده و پشتوانه عظیمی از اعتماد مشتریان عزیزمان را به عنوان سرمایه ای وصف ناپذیر توشه راه نموده ایم. شرکت بهنو با هسته مشاوره ای قوی و متشکل از نیرو های خیره و با تجربه در کلیه زمینه های مشاوره مدیریتی آماده خدمت رسانی به صنایع و سازمان های دولتی و غیر دولتی می باشد. دپارتمان های شرکت در ادامه معرفی شده است.

 **دپارتمان سیستم های مدیریتی**

 **دپارتمان فنی و مهندسی**

هر یک از این دپارتمان ها با بهره گیری از نیروهای متخصص و دارای پشتوانه تجربه ای قوی سعی می نمایند تا کلیه نیازهای سازمان ها را پوشش دهد. در بخش های بعدی به معرفی هر یک از دپارتمان ها و شرح خدمات آنها می پردازیم.

۱. دپارتمان سیستم های فنی ، مهندسی و مدیریتی

این دپارتمان بررسی و اجرای پروژه های مختلف را در صنایع به عهده دارد. دامنه این سیستم ها از عارضه یابی سازمانی که شروع شناخت مشکلات سازمان است شروع می شود و همه سیستم هایی را که بتوانند در متعالی کردن سازمان نقشی داشته باشند در بر می گیرد.

۱-۱ مدیریت استراتژیک

آیا تا به حال از خود پرسیده اید که چرا بعضی از شرکت های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تاسف بار تنزل یافته اند و چرا برخی از شرکت های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده اند؟ آیا در این مورد فکر کرده اید که چرا برخی از موسسات نوسان های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می کنند و در مقابل برخی از سازمان ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت، پاسخ بسیاری از اینگونه سوالات را باید در مفاهیمی به نام استراتژی و مدیریت استراتژیک جستجو کرد.

فرایند مدیریت استراتژیک را می توان به چهار مرحله تقسیم نمود:

۱- تحلیل وضعیت

۲- تدوین استراتژی

۳- اجرای استراتژی

۴- ارزیابی استراتژی

در امر مدیریت و ساختار استراتژیک و رسیدن به سازمان استراتژی محور که از مقدمات دستیابی به سازمانی با عملکرد برتر می باشد این گروه خدمات زیر را ارائه می نماید.

تجزیه و تحلیل محیطی در حوزه های اقتصادی و اجتماعی

برنامه ریزی استراتژیک، تدوین چشم اندازها و ارزش های سازمانی با بهره گیری از مدل تلفیقی دیوید - BSC

طراحی نظام مدیریت عملکرد PMS همراه با نرم افزار SAM-P۰۱ برای سنجش عملکرد بخش های گوناگون سازمانها

استقرار سامانه بازخورد استراتژیک برای اطمینان از تحقق استراتژیها مبتنی بر الگوی کارت امتیازی متوازن BSC و هوشمندی کسب و کار BI همراه با ارائه نرم افزار SAM-M۰۱ برای کنترل و ارزیابی استراتژیها طراحی نظام جبران خدمت براساس رویکرد استراتژیک محور همراه با ارائه نرم افزار SAM-R

۲-۱ استانداردهای بین المللی (ISO)

استانداردها مجموعه ای از اصول مشترک برای کار کردن هستند که پایبندی به آنها باعث می شود سیستم همیشه در مسیر درست حرکت کند. در این بین استانداردهای ایزو و استانداردهای محصول نقش مهمی ایفا می کنند. استانداردهایی که شرکت بهنو اجرا می کند در ادامه فهرست شده اند.

ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۸

استاندارد های سری ۹۰۰۰ استاندارد های مدیریتی هستند که مبنای یک سامانه مدیریت کیفیت را بیان می کنند. به عبارت دیگر استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ استاندارد محصول نیست ولی راهکارهای اجرایی برای رسیدن به کیفیت مناسب محصولات و رضایت مصرف کننده ارائه میکند.

ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۰۴

سری استانداردهای ISO ۱۴۰۰۰ DIN EN شامل خانواده ای از استانداردهای بین المللی در رابطه با سیستم های زیست محیطی است که استاندارد تضمین کیفیت محصول و ارائه خدمات را به لحاظ هماهنگی با الزامات زیست محیطی و حفظ آن، بیان می نمایند.

OHSAS ۱۸۰۰۱:۲۰۰۷

ضمن بیان نیازمندیهایی برای سیستم مدیریت ایمنی و سلامت حرفه ای، سازمان را قادر به کنترل کلیه ریسک های ایمنی و سلامت حرفه ای نموده و کارایی سیستم را بهبود می بخشد. استاندارد OHSAS نه تنها مبین ویژگیهای یک سیستم ایمنی و سلامت حرفه ای است بلکه، مشخصات جزئی تری را برای طراحی یک سیستم مدیریت عمومی اظهار می نماید.

نشان CE

این استاندارد که با عبارت مخفف CE نشان داده می شود، به منظور استانداردسازی اجباری در بسیاری از محصولات تجاری و صنعتی که در منطقه اقتصادی اروپا تولید یا به فروش می رسند، ارایه شده است. این حروف اختصار کلمات فرانسوی *Conformité Européenne* است. با نشان CE بر روی محصول تولید کننده تضمین می کند که محصول با الزامات ضروری دستورالعمل های CE منطبق است.

۳-۳ تحقیق و توسعه (R&D)

افزایش رقابت و انگیزه بقاء بسیاری از سازمان‌ها را برآن داشته که فعالیت‌های خود را بر تولیدات اساسی و توانمندی‌های محوری متمرکز کنند که این امر مستلزم سرمایه‌گذاری در تحقیقات و ایجاد نوآوری‌های تکنولوژیک می‌باشد. انجام تحقیقات در سازمان‌ها با هدف حمایت از نوآوری صورت می‌گیرد و فعالیت‌های (R&D) باید فرصت‌های کسب و کار جدیدی خلق کرده و یا کسب و کار فعلی سازمان را متحول نماید. همچنین شدت یافتن رقابت موجب افزایش حمایت کشورها و سازمان‌ها از فعالیت‌های (R&D) شده است. پیچیدگی‌های تحقیقات مبتنی بر دانش، تکنولوژی و نوآوری و نیز پویایی کسب و کار و بازار، سازمان‌ها را مجبور کرده تا در حجم، مقیاس، موقعیت مکانی و جهت‌گیری فعالیت‌هایشان تجدیدنظر کنند. واحدهای تحقیق و توسعه در کارخانجات هسته اولیه فعالیت‌های تحقیقاتی در بخش صنعت هستند. این واحدها به طور عمده فعالیت‌هایی از قبیل ارتقاء کیفیت محصول، طراحی محصول جدید، بهینه‌سازی فرایندها، انتقال و جذب فناوری‌ها، کسب دانش فنی برای تولید و غیره را در چارچوب سیاست‌های صاحبان صنایع دنبال می‌نمایند. در سال‌های اخیر وزارت صنایع و معادن طی بخشنامه‌ای کارخانه‌های تحت پوشش در سراسر کشور را تشویق به تاسیس واحدهای (R&D) نموده است.

۲.۲. دپارتمان آموزش و پژوهش

بدون شک آموزش نقش اساسی در هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف دارد و این دپارتمان در زمینه پایه ریزی سیستم‌های آموزشی مطابق با استانداردهای روز دنیا و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی بر اساس نیاز سازمان‌ها فعالیت می‌کند. در قسمت پژوهش تحقیقات وسیعی در زمینه جدیدترین متدهای مدیریتی و فنی و ارائه راه حل برای حل کردن معضلات انجام می‌شود.

۳-۲ آموزش حضوری

تاکنون مدت زمان بسیاری صرف آزمایش و تجربه درباره روشهای موثر آموزش و یادگیری مطالب گشته است و این موضع واقعیت کارایی و تاثیرگذاری آموزش حضوری اصولی و قانونمند را بر همگان بیش از پیش اثبات نموده است

باید به این نکته اشاره نمود که حضور فیزیکی افراد در محیط آموزشی به دلیل القایببات ذهنی در میزان یادگیری آنان تاثیر بسزایی دارد، علی‌رغم ارائه و ابداع روش‌های جدید آموزشی در عصر حاضر، ولی هنوز هم در صورت دارا بودن اصل جامعیت و اصولی بودن آموزش حضوری و رعایت موارد تاثیر گزار در یک آموزش مناسب، می‌توان از آن به عنوان یکی از متدهای کارآمد آموزشی نام برد.

(محیط مناسب برای فراگیری، وجود اساتید مسلط به مفاهیم آموزشی و دارای فن بیان بالا، لابراتورهای مجهز مربوط به هر رشته و در نهایت حتی پرسش و پاسخ های دانشجویان) که همگی این موارد تاثیر بسزایی در بالابردن میزان یادگیری و نهایتاً به خاطر سپاری دانشجویان خواهد داشت. در صورت فراهم بودن توانایی مالی و در عین حال فراغت زمانی کافی دانشجو برای شرکت پیوسته و بدون غیبت و دارا بودن تمرکز ذهنی در طول کلاس، انجام تمرینات عملی مختص به مباحث آموزشی و بسیاری موارد دیگر که دانشجو در صورت داشتن این شرایط می تواند از آموزش فوق بهره مند گردد.

۲-۳ آموزش مجازی

آموزش الکترونیک یا به قول برخی آموزش مجازی در ساده ترین تعریف عبارت است از انجام فرایند آموزشی بر روی بستر ارتباطات الکترونیکی. با آنکه آموزش الکترونیکی فناوری آموزشی را با استفاده از تعامل درگیرانه میان فراگیران و مدرسان دگرگون ساخته است، هنوز گمان بر این است که آموزش الکترونیک در آغاز راه است. محوریت فرایند آموزش الکترونیکی بر خلاف آموزش سنتی بر فراگیران است و نه محتوای آموزشی. زیرا فراگیران هستند که باید تحت نظارت مدرسان در تکامل محتوای آموزشی مشارکت کنند. آموزش الکترونیکی، علم را به جاهایی برده است که پیش از این سابقه ای از آموزش در آنجا نبوده است. آموزش الکترونیکی امکان فراگیری مستقل از زمان و مکان را برای دانش پژوهان فراهم می آورد. جایگاه کامپیوتر در آموزش های الکترونیکی بسیار حائز اهمیت است. با پیکربندی مناسب کامپیوتر (سخت افزار، نرم افزار و شبکه) امکان استفاده از آموزش های الکترونیکی برای علاقه مندان فراهم می گردد. عملکرد کامپیوتر در آموزش های الکترونیکی نظیر عملکرد موبایل در ارتباطات است. با استفاده و پیکربندی مناسب موبایل امکان برقراری ارتباط مستقل از زمان و مکان خاص برای افراد بوجود می آید. آموزش الکترونیکی می تواند مبتنی بر CD-ROM، شبکه، اینترنت و یا اینترنت باشد. آموزش مجازی برای ارائه محتوای از عناصر اطلاعاتی با فرمت های متفاوت نظیر: متن، ویدئو، صدا، انیمیشن، گرافیک و محیط های مجازی و یا شبیه سازی شده استفاده می نماید. تجارب بدست آمده از آموزش های الکترونیکی به مراتب گسترده تر از تجارب آموزشی بدست آمده در یک کلاس درس سنتی است. آهنگ فراگیری در سیستم های آموزشی الکترونیک از یک روند مشخص و سیستماتیک تبعیت کرده و مخاطبان خود را با هر نوع سلیقه و گرایش به سرعت جذب می نماید. آموزش های الکترونیکی رمز موفقیت خود را در شیوه ارائه، نوع محتویات و توزیع (عرضه) مناسب می دانند. در آموزش های الکترونیکی از اغلب مسائل موجود در آموزش های سنتی نظیر: سخنرانی های یک طرفه، تعامل و ارتباط ضعیف با فراگیران، اجتناب می گردد. با استفاده از نرم افزارهای مربوط به سیستم های آموزش الکترونیکی می توان به سرعت محیط های آموزشی موثر و کارآ را با بهره گیری از عناصر متفاوت آموزشی ایجاد کرد.

۲-۳ محیط آموزشی در کارگاه های مشابه تولیدی

یکی از مهم ترین شیوه های آموزشی که شرکت دارد تشکیل کلاس آموزشی در صنایع مرتبط است که تاثیرگذارترین شیوه آموزش می باشد. در این شیوه دانشجو با حضور در محیط کار از نزدیک تئوری و واقعیت را مقایسه کرده و از تجربیات صنعتگران استفاده می کند.

۲-۴ نیازسنجی و برنامه ریزی آموزشی

اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی ، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. نیازسنجی در حقیقت سنگ زیرین ساختمان آموزش است و هر قدر این سنگ زیرین بنیانی تر و مستحکم تر باشد، بنای روی آن محکم تر و آسیب ناپذیر خواهد بود. در قلمرو آموزش ، نیازسنجی به عنوان یکی از مولفه های اساسی و ضروری فرایند برنامه ریزی در نظر گرفته می شود و هر کجا که مسئله تدوین طرحها و اتخاذ مجموعه ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد، از نیازسنجی به طور مکرر یاد می شود و مبنای منطقی هر برنامه وجود نیاز یا مجموعه ای از نیازهاست. برنامه ریزان آموزشی در سراسر جهان و در تمامی سازمانهایی که با آموزش سروکار دارند ، ناگزیرند برای تدوین برنامه ها و طرحهای آموزشی خویش، دلایل قانع کننده ای داشته باشند.

نیازسنجی در واقع فرایند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که براساس آن نیازهای افراد، گروهها، سازمانها و جوامع مورد شناسایی قرار می گیرد. معمولاً هر برنامه آموزشی و درسی برای ایجاد تحول و تغییر در وضعیت موجود، طراحی و اجرا گذاشته می شود. از این رو گام آغازین در فرایند برنامه ریزی، شناسایی هدفها یا نقاط مطلوب است. هدفها عموماً ریشه در نیازها دارند . از این رو برای طراحی و اجرای برنامه های واقع بینانه و اثربخش، ضرورت دارد تا نیازها دقیقاً سنجیده و براساس نیازها، اهداف ویژه برنامه تدوین شوند و سپس مجموعه اقدامات و وسایلی که به بهترین وجه نیازها را محقق می سازند، پیش بینی شوند. شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق است.

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخش کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی تری برای برنامه ریزی به عنوان نقشه اثربخشی فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه های شغلی و کارکنان و در نهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. آموزش گران است و فقط باید موقعی ارائه شود که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه حل برای مشکلاتی باشد که از آن طریق قابل حل اند. فعالیت های آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود .

۲-۵ پروژه های تحقیقاتی

از آنجا که شرکت بهنو به روز بودن و همگام بودن با دستاوردهای فنی و مدیریتی دنیا را سرلوحه کار خور قرار داده است اقدام به تشکیل تیم تحقیقاتی نموده است. در این تیم از یک سو پروژه های تحقیقاتی صنایع

به درخواست آنها پذیرفته و انجام می شود و از دیگر سو تحقیقات مستقل در زمینه های مختلف انجام می شود و از نتایج آنها در دپارتمان های دیگر استفاده می شود.

۳- دپارتمان مدیریت پروژه

لازمه موفقیت هر پروژه، دسترسی توأم به هر سه عامل زمان، هزینه و کیفیت معین است و خارج شدن هر یک از سه عامل مذکور از حدود تعیین شده می تواند به انجام پروژه ابی ناموفق و غیر اقتصادی منجر شود. در این راه از سه عامل زیر می توان بهره گرفت. تعیین وضعیت واقعی پروژه، مقایسه وضعیت واقعی پروژه با برنامه، در نظر گرفتن اقدام اصلاحی. مدیریت پروژه در راستای تحقق موفقیت آمیز پروژه نقش بسزایی دارد و بدون داشتن مدیریت قدرتمند و صحیح اهداف پروژه محقق نخواهد شد.

۳-۱ برنامه ریزی پروژه

برنامه ریزی شامل کارها و کوشش هایی است که با انجام آن می توان فعالیت های پروژه و روابط میان آن ها را شناخت و مدت، منابع مورد نیاز هزینه اجرای آن ها را بر اساس معیارها و موازین اجرایی موجود در سازمان پروژه محور و همچنین کیفیت نتایج و محصولات پروژه را پیش بینی، برآورد و اصلاح کرد. در واقع، برنامه ریزی خود فرایندی برای تامین و استفاده بهینه از منابع پروژه است.

برنامه ریزی پروژه از گام های عمده زیر تشکیل شده است:

تحلیل پروژه، تهیه فهرست روابط فعالیت های پروژه و ترسیم شبکه آن

برآورد مدت، منابع مورد نیاز و هزینه اجرای فعالیت های پروژه

زمانبندی پروژه و محاسبه مشخصات اجرایی

برنامه ریزی منابع و بررسی مسائل و مشکلات احتمالی و قابل انتظار و بررسی روابط زمان و هزینه

توانایی، کارایی و اثربخشی سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه با میزان همکاری، علاقه و توجه مدیران و کارشناسان واحد های اجرایی در انجام گام های اول و دوم برنامه ریزی و همچنین تجارب قبلی آن ها در این مورد همبستگی و همسویی مستقیم دارد. زیرا اطلاعاتی که در گام های اول و دوم برنامه ریزی بدست می آید، ارکان و استخوانبندی سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه را می سازند و از این رو سرنوشت سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه در گروی چگونگی انجام گام های اول و دوم است. در گام های سوم و چهارم اطلاعات تهیه شده در گام های اول و دوم، پردازش و تحلیل شده و روبری سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه ساخته می شود.

برنامه ریزی شامل انواع زیر است:

- برنامه ریزی زمان پروژه
- برنامه ریزی منابع اجرایی پروژه
- برنامه ریزی بودجه پروژه

۳-۲ تعیین ساختار شکست کار

ساختار شکست کار (Work Breakdown Structure/ WBS) پروژه شامل سطوحی است که در آن امکان برنامه ریزی، کنترل و پیگیری پیشرفت کار پروژه و اندازه گیری عملکردهای هزینه و زمان در آن سطوح میسر می شود. چهار چوب کلی برنامه شکست کار به صورت زیر می باشد:

سطح یک پروژه: پروژه (Project)

سطح دو: محدوده کاری/ زیر پروژه (Scope Of Work)

سطح سه: رویه تخصصی (Discipline)

سطح چهار: بسته کاری / فعالیت (Work Package)

سطح پنج: مراحل کاری (Level of Effort)

۳-۳ کنترل پروژه

به ندرت اتفاق می افتد که در پروژه ای، تمام فعالیت ها از زودترین تاریخ شروع خود اجرا و یا در دیرترین تاریخ خاتمه خود به پایان برسند یا مدت و هزینه اجرای واقعی آن با مدت و هزینه پیش بینی شده (planned) برابر باشد. در مراحل مختلف اجرای یک پروژه ممکن است، فعالیت هایی به پروژه افزوده یا فعالیت هایی از آن کاسته شود و یا برخی مسائل و مشکلاتی که در ابتدای کار برنامه ریزی پروژه، خطیر و جدی و مهم تصور می شوند در هنگام اجرای پروژه کم اهمیت و بسیار جزئی گردند. که این خود لزوم امر نظارت و کنترل را در پروژه مشخص می کند.

نظارت و کنترل در مفهوم کلی آن، مقایسه و ارزیابی پیش بینی ها با عملکرد ها و شناخت علل تفاوت میان آن ها است. نظارت ترازویی است که در یک کفه آن پیش بینی ها و در کفه دیگر آن عملکرد ها یا نتایج حاصل از اجرای فعالیت ها قرار می گیرد.

کنترل شامل انواع زیر است:

کنترل و بهنگام کردن زمان پروژه

کنترل و بهنگام کردن پیشرفت پروژه

کنترل و بهنگام کردن منابع اجرایی پروژه

کنترل بودجه یا هزینه پروژه

جلوگیری از صرف بیهود زمان و استفاده بهینه از زمان و ارائه پیشنهاد برای صرف صحیح منابع و هزینه های درگیر پروژه، نتایجی است که در نهایت در فاز نظارت و کنترل بدست خواهند آمد.

قبل از اجرای هر پروژه ای برنامه ریزی به صورت پیش بینی محدوده، زمان، هزینه و منابع انجام می شود. بعد از فاز برنامه ریزی نیاز است تا مدیر پروژه در حین اجرای پروژه با به کارگیری سیستم های کنترل خاصی به مقایسه و ارزیابی پیش بینی ها با عملکردهای واقعی پرداخته و با مشاهده گزارش پیشرفت پروژه در صورت وجود اختلافات محسوس اقدامات مناسب را انجام دهد. در حقیقت ماموریت این سیستم بهینه کردن سه عامل زمان، هزینه و کیفیت در اجرای پروژه است و معمولاً تاخیر در اتمام به موقع یک پروژه سبب افزایش هزینه های آن می شود.

۳-۴ مهندسی ارزش

مهندسی ارزش (Value Engineering)، تلاشی است سازمان یافته که با هدف بررسی و تحلیل تمام فعالیتهای یک طرح، (از زمان شکل گیری تفکر اولیه تا مرحله طراحی و اجرا و سپس راه اندازی و بهره برداری) انجام می شود و به عنوان یکی از کارآمدترین و مهم ترین روشهای اقتصادی در عرصه فعالیتهای مهندسی، شناخته شده است.

مهندسی ارزش در چهارچوب مدیریت پروژه، ضمن اینکه به تمام اجزای طرح توجه می کند، هیچ بخشی از کار را قطعی و مسلم نمی داند. هدف مهندسی ارزش، زمان کمتر برای رسیدن به مرحله بهره برداری بدون افزودن بر هزینه ها یا کاستن از کیفیت کار است.

افزایش پیوسته هزینه های اجرایی و توسعه روز افزون فن آوری، حذف آن بخش از هزینه ها را که نقشی در ارتقای کیفیت ندارند و از لحاظ اجرایی نیز غیر ضروری می باشند، الزامی ساخته است. به کارگیری مهندسی ارزش در پروژه های اجرایی با توجه به پیچیدگی کارها به ویژه در طرحهای بزرگ اجرایی، می تواند به ابزار بی چون و چرای مدیریت در کنترل هزینه ها تبدیل شود. هدف این روش، از میان برداشتن یا اصلاح هر چیزی است که موجب تحمیل هزینه های غیر ضروری می شود، بدون آنکه آسیبی به کارکردهای اصلی و اساسی طرح وارد آید. مهندسی ارزش، مجموعه ای متشکل از چندین روش فنی است که با بازنگری و تحلیل اجزای کار، قادر خواهد بود، اجرای کامل طرح را با کمترین هزینه و زمان تحقق بخشد. هزینه طرح در این مقوله نه فقط هزینه های طراحی و اجرا بلکه هزینه های مالکیت شامل بهره برداری، تعمیر و نگهداری و هزینه های مصرف در سراسر دوره عمر مفید طرح را نیز شامل می شود. روشهای مهندسی ارزش می تواند موجب اصلاح و ارتقای کیفیت فرایندهای تولید صنعتی و انجام طراحی های جدید در هر مرحله از یک پروژه اجرایی گردد. برخلاف آنچه که در صنایع تولیدی مرسوم است و می توان یک روش اصلاحی را همواره در مراحل بعدی تولید یک محصول خاص نیز اجرا کرد، در پروژه های ساختمانی که هر سازه دارای شرایط ویژه ای است، حدود به کارگیری یک روش اصلاحی مهندسی ارزش، محدود به همان پروژه است گذشته از این، امکانات صرفه جویی در هزینه های یک پروژه اجرایی نیز در مراحل مختلف آن تفاوتها بسیار پیدا می کند. با آنکه روش مهندسی ارزش را می توان در تمام مراحل یک پروژه اجرایی به کار گرفت، بیشترین مزایای آن زمانی حاصل می شود که در نخستین مراحل برنامه ریزی و طراحی به کار گرفته شود.

نوآوری و جنبه های کاربردی مهندسی ارزش، این روش را از روشهای سنتی و متعارف کاهش هزینه ها، متمایز می گرداند. روشهای سنتی کاهش هزینه ها، عموماً از تجربیات گذشته، نگرشها و عاداتی که جنبه تکرار به خود گرفته است، تبعیت می کند و اثری از خلاقیت در آنها دیده نمی شود. مهندسی ارزش برعکس، اطلاعات، شناسایی عرصه های مشکل دار، پیشنهاد و تدوین روشها و طرحهای ابتکاری، پرورش اندیشه های نو و تلفیق همه جانبه دیدگاههایی را که قرار است توصیه شود، مطرح می سازد.

برنامه استراتژیک شرکت

شرکت بهنو در ابتدا با این ایده تاسیس گردید که بتواند با توجه به نیاز صنایع شهر اراک دوره های آموزشی نرم افزاری و تئوری مناسبی را طراحی کند و این آموزش ها را در اختیار سازمان ها قرار دهد، اما با رشد شرکت حوزه ی دید خود را گسترش داد و به سیستم های مدیریتی که حساس ترین بخش و آسیب پذیرترین بخش سازمان های اراک است توجه ای ویژه ای نمود. این شرکت خود را بر آن داشت با تجهیز سخت افزاری و نرم افزاری شرکت، بتواند امکان رشد سازمان ها، صنایع و همچنین آموزش و تربیت عملی دانشجویان برای ورود به بازار کار را فراهم نماید و در این زمینه پاسخ گوی کاستی های موجود باشد. حال موضوعی که باید روشن شود این است که سازمان چگونه این آرمان را برای خود تعریف کند تا انگیزش کارکنان خود را داشته باشد و همچنین مردم و دیگر سازمان ها شرکت را با این آرمان بشناسند. در ادامه برای روشن شدن موضوع به ماموریت و چشم انداز شرکت بهنو اشاره می شود.

ماموریت شرکت بهنو

- برآنیم تا با اتکا به توانایی های فنی و انسانی خود سازمان های جامعه خود را به نحوی ارتقاء دهیم که از به روزترین فناوری های موجود برای اداره سازمان ها خود به نحوی مناسب استفاده کنند.
- شرکت می کوشد تا با آموزش دانشجویان و افراد فاقد مهارت جامعه آنان را به نحوی ارتقاء دهد که در درجه اول به افرادی کارآفرین برای جامعه تبدیل شوند و همچنین بتوانند نیاز نیروی انسانی سازمان ها را به نحوی مناسب پاسخ گو باشند.
- تلاش ما این است که سازمان های دارای شرایط بحرانی را کمک کنیم و با مشاوره، اصلاح ساختار و تعریف اهداف مناسب، آنها بتوانند به موقعیت مناسبی برسند.
- شرکت می کوشد برای کارکنان خود فضایی را به وجود آورد که بتوانند به ارتقا و خلاقیت روی آورند و باعث رشد و تعالی خود و شرکت شوند.
- سازمان برآن است که نام و نشان خود را به گونه ای معرفی نماید که کارکنان و افرادی که در این شرکت آموزش دیده اند به خود ببالند و از ارتباط با سازمان احساس غرور نمایند.

چشم انداز شرکت

سازمان با توجه به خواسته های مدیریت خود چشم اندازش را به این صورت تعریف نموده است:

ما به عنوان یک شرکت آموزشی - مشاوره ای قصد داریم به عنوان اولین انتخاب هر فرد و یا سازمانی برای مشاوره و رفع نیازهای آموزشی باشیم.

استراتژی ها

برای رسیدن به این چشم انداز و مأموریت، سازمان استراتژی هایی را تهیه و پیاده نموده است که در ادامه به آنها اشاره می شود:

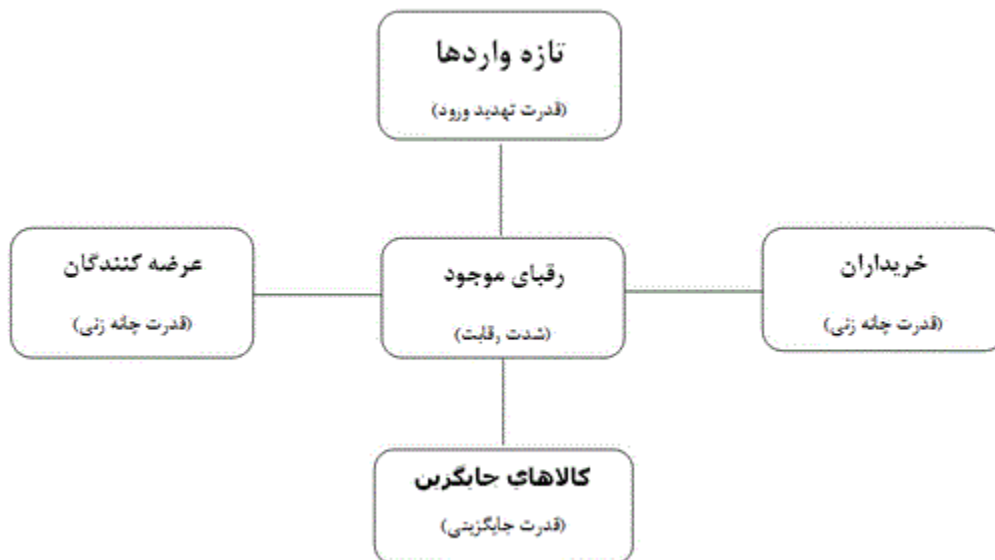
۱. گسترش دانش و توانایی در آموزش فناوری های نوین برای سازمان های شناسایی شده
۲. به روز کردن آموزش های موجود در شرکت مطابق به آخرین تغییرات در استانداردهای جهانی
۳. شناسایی نرم افزارهای مورد نیاز دیگر سازمان های موجود در سطح شهر و تخمین زمان و ابزار و هزینه هر دوره آموزشی
۴. تخمین میزان نیاز بالقوه به آموزش های سازمان و به دنبال آن تبلیغات با هزینه های بهینه برای این نیازها
۵. شناسایی رشته های دانشگاهی سطح شهر، آموزش های مورد نیاز برای این رشته ها و تعریف دوره ها و تجهیز شرکت برای برگزاری این دوره ها در شرکت
۶. شناخت نیازهای مدیریتی و ستادی سازمان ها و ارائه پیشنهادیه انجام پروژه برای رفع این نیازها که سازمان را ارتقاء دهد.

با توجه به این استراتژی ها می توان نتیجه گرفت که شرکت قصد دارد در تخصص خود کل بازار را در دست داشته باشد و به عنوان رهبر ارائه دهنده خدمات نوین باشد. حال به بررسی شرایط شرکت در داخل و خارج از محیط خود می پردازیم.

نیروهای رقابتی موثر بر شرکت بهنو

امروزه رقابت به یکی از مباحث مهم در حوزه فروش و بازاریابی تبدیل شده است و این مهم در دستور کار اصلی شرکت ها قرار گرفته است. رقابت در هر صنعت باید در طی زمان به افزایش ارزش برای مشتری از طریق بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها منجر شود. در یک رقابت سالم، هزینه ها کاهش داده میشوند و کیفیت و خدمات محصولات ارابه شده افزایش می یابند. در نتیجه شرکت ها و سازمان هایی که در این رقابت شرکت نکنند و اطلاعات کافی از نقاط قوت و ضعف رقبای خود نداشته باشند و قادر به دسته بندی رقیبان نباشند به ناچار باید از صحنه کسب و کار تجارت خارج شوند.

در مدل "پورتر" با پنج نیروی رقابتی اصلی سر و کار داریم که در شکل زیر نمایش داده شده است:



رقبای بالقوه

با توجه به اینکه شهر اراک دانشجویان زیادی دارد و تعداد کمی شرکت آموزشی وجود دارد و همچنین شرکت های مشاوره ای موجود نیز با توجه به تعداد زیاد سازمان ها قابل ملاحظه نیستند، محیط شرکت مستعد پذیرش رقیب جدید است.

اخذ مجوز برای تاسیس شرکت آموزشی نیز در دسری زیادی برای عموم ندارد بنابراین ورود به این بازار چندان چالش برانگیز نیست و احتمال ورود رقیب جدید بسیار زیاد است.

خریداران

برای شرکت آموزشی بهنو خریداران، دریافت کنندگان خدمات آموزشی به حساب می آید به همین منظور می بایست دانشجویان، جویندگان کار و بسیاری از سازمان های شهر به عنوان خریدار شناخته - شوند.

خریداران خدمات آموزشی در حال حاضر انتخاب های چندان زیادی ندارند به همین دلیل شرایط خوبی برای شرکت در این زمینه فراهم است اما مشکلی که در این حوزه وجود دارد این است که خریداران احساس نیاز چندانی به این خدمات نمی کنند که دلیل عمده آن شرایط اقتصادی نه چندان مناسب عموم خریداران است همچنین عدم شناخت خدمات شرکت به این مشکل اجازه خود نمایی بیشتری داده است.

سازمان های شهر می بایست برای دریافت خدمات مشاوره ای برای مشکلات مدیریتی و ستادی با توجه به شرایط نامطلوب اکثر آنها درخواست های زیادی داشته باشند اما به دلیل دید نه چندان خوب به سازمان های بیرونی برای مشاوره، در این بخش مشکلات زیادی گریبان گیر شرکت است.

به این دلیل که قشر خاصی به عنوان خریدار مطرح نیست و هرکسی می‌تواند دریافت کننده خدمات شرکت باشد بنابراین نمی‌توان به مطالعه تک تک خریداران پرداخت.

عرضه کنندگان

برای یک شرکت خدماتی مانند شرکت بهنو تامین کنندگان مدرسان و اعضای هیئت علمی شرکت هستند که ارائه خدمات آموزشی و مشاوره ای را به عهده دارند. بنا بر همین تعریف شرکت چند دسته تامین کننده دارد.

۱. مدرسان و مشاوران فعلی شرکت که آنها را به خوبی می‌شناسیم و چگونگی عملکرد آنها برای شرکت کاملاً واضح است.
۲. مدرسان و مشاوران بالقوه ای که به شرکت رزومه می‌دهند و یا به هر طریقی به شرکت معرفی می‌شوند. این افراد می‌توانند جایگزین مدرسان شرکت شوند و در صورت بروز هر مشکلی اطمینان خاطر شرکت را برای استفاده از مدرس و مشاور خوب فراهم نماید.
۳. مدرسان و مشاوران شناسایی شده توسط شرکت، برای دوره های جدید تعریف شده و همچنین پروژه های جدید تعریف شده از سوی شرکت که به عنوان کاندید همکاری با شرکت معرفی می‌شوند.

این تامین کنندگان برای شرکت به عنوان پشتوانه به حساب می‌آیند پس بهتر است با توجه به داشتن حق انتخاب زیاد بهترین ها گزینش شوند و انگیزش و احساس تعلق به شرکت را در آنها ایجاد کرد. در انتخاب تامین کننده به خاطر داشتن این نکته ضروری است که همیشه بهترین تامین کننده شرکت ارزان ترین نیستند بلکه در بخش آموزش معمولاً بهترین های حوزه آموزش کسانی هستند که به خوبی می‌توانند اطلاعات را انتقال دهند و باعث جذب کارآموز بیشتری هستند که این مهم سود بیشتر شرکت را در پی دارد که از این سود می‌توان پرداختی بیشتری به مدرس نمونه خود داشت.

رقبای موجود

در حوزه ای که شرکت کار می‌کند تعداد رقبا زیاد نیست اما قدرت و برند این رقبا قابل توجه است که این قدرت کار شرکت را سخت می‌کند. پیش از معرفی رقبا لازم است معیارهای سنجش و مقایسه شرکت با آنها را معرفی نماییم تا بتوانیم جایگاه شرکت را در بین رقبای این حوزه بشناسیم.

محصولات جایگزین

برای کارهای خدماتی به ندرت می‌توان محصول جایگزین در نظر گرفت. در حوزه کاری شرکت بهنو نیز محصولات جایگزین بسیار کم است. تنها برای برخی دوره های آموزشی، کتابها و سی دی های آموزشی به تعداد معدود وجود دارد که طرفداران زیادی در بین کارآموزانی که علاوه بر یادگیری نیاز به مدرک نیز احساس می‌کنند ندارند.

معیارهای مقایسه رقبا

برند و نشان: این معیار نشان دهنده ارزش سازمان از دید کارآموز است که چقدر یک کار آموز برای مدرک شرکت ارزش قائل است.

هزینه: معیار دیگری که برای مقایسه رقبا در این حوزه از اهمیت ویژه برخوردار است هزینه دوره های آموزشی است که یک کارآموز به صورت میانگین پرداخت می نماید.

امکانات و تجهیزات: امروزه اکثر دوره های آموزشی نیازمند سیستم های کامپیوتری و همچنین ویدئوپرژکتور هستند. در کنار این امکانات کلاس باید دارای سیستم گرمایشی و سرمایشی مناسب باشد و همچنین موقعیت جغرافیایی محل کلاس باید به نحوی باشد که رفت و آمد کارآموزان به آسانی صورت پذیرد.

کیفیت مدرسان و مشاوران: مدرسان شرکت های آموزشی خود می توانند به عنوان مهمترین عنصر تبلیغ و یا ضد تبلیغ برای شرکت باشند، لذا باید به آنها در مقایسه شرکت ها توجه ویژه نمود. با توجه به این معیارها شرکت و رقبای آن را مقایسه می نماییم که برای این مقایسه از رقبای شناسایی شده که به آنها اشاره می شود استفاده می نماییم.

۱. مجتمع فنی تهران

۲. جهاد دانشگاهی

۳. سازمان مدیریت صنعتی

۴. گروه آموزشی ماهان

۵. موسسه ایز ایران

۶. پارک علم و فناوری

با توجه به این رقبا طی یک جدول به مقایسه قدرت هر یک از رقبا در معیارهای معرفی شده می پردازیم و رتبه شرکت را به دست می آوریم. باید توجه شود که به هر ی از رقبا در معیارها نمره ای بین ۱ تا ۴ داده می شود. که نمره ۱ نشان دهنده ضعیف بودن آن شرکت در معیار مورد نظر است و نمره ۴ به معنی عملکرد عالی آن شرکت در معیار مورد نظر می باشد.

ذکر این نکته ضروری است که در معیار هزینه، هزینه کمتر به معنی امتیاز بالاتر است.

ردیف	شرکت	برند	هزینه	کیفیت مدرسان	امکانات و تجهیزات
۱	بهنو	۲	۴	۳	۳

۴	۴	۲	۴	مجتمع فنی تهران	۲
۲	۳	۴	۳	جهاد دانشگاهی	۳
۳	۲	۳	۳	پارک علم و فناوری	۴
۲	۳	۲	۳	سازمان مدیریت صنعتی	۵
۳	۳	۳	۲	موسسه ایز ایران	۶
۱	۳	۲	۳	گروه آموزشی ماهان	۷

حال با توجه به نظر خبرگان این حوزه وزن هریک از معیارها را محاسبه نمودیم که عددی بین صفر و یک می باشد و مجموع اوزان برابر یک است.

مطابق نظر خبرگان نتایج زیر برای اوزان محاسبه شده است.

برند = ۰,۲ هزینه = ۰,۳ کیفیت مدرسان = ۰,۳
امکانات و تجهیزات = ۰,۲

حال اگر امتیاز هر شرکت را در هر معیار در وزن هر معیار ضرب کنیم و مجموع امتیازات هر شرکت را به دست آوریم می توانیم رتبه بندی را کامل کنیم. این امتیازات عددی بین یک تا چهار به دست خواهد آمد. که برای هر شرکت این امتیازات محاسبه می شود:

بهنو = ۳/۱

مجتمع فنی تهران = ۳/۴

جهاد دانشگاهی = ۳/۱

پارک علم و فناوری = ۲/۷

سازمان مدیریت صنعتی = ۲/۵

موسسه ایز ایران = ۲/۸

گروه آموزشی ماهان = ۲/۳

با توجه به این امتیازات شرکت بهنو به طور مشترک با جهاد دانشگاهی در رتبه دوم حوزه کاری خود بعد از مجتمع فنی تهران قرار می گیرد.

نقاط قوت و ضعف

شرکت آموزشی بهنو مانند هر شرکت دیگری دارای نقاط ضعف و قوتی است که برای بقای خود می بایست نقاط ضعفش را تقویت کند و با استفاده از نقاط قوتش برای خود مزیت رقابتی ایجاد نماید.

نقاط قوت

برای شرکت بهنو می توان نقاط قوت زیر را در نظر گرفت:

۱. واکنش سریع به تغییرات علوم مورد آموزش
۲. ارائه مدرک معتبر به کارآموزان بلافاصله بعد از دوره
۳. در دسترس بودن آموزشگاه شرکت از همه نقاط شهر

۴. اساتید با تجربه و مجرب متعهد به شرکت
۵. سیستم اداری بسیار روان و منعطف برای تغییرات
۶. اطلاعات دقیق از سازمان های دولتی و خصوصی اراک برای برگزاری دوره
۷. قیمت های بسیار مناسب و مقرون به صرفه برای دوره ها

نقاط ضعف

شرکت بهنو از نقاط ضعف زیر رنج می برد:

۱. شرایط نامطلوب ساختمان آموزشی برای برگزاری دوره
۲. بازاریابی پرهزینه شرکت برای جذب کارآموز و پروژه
۳. عدم شناخت عموم از نام و نشان تجاری شرکت به عنوان شرکت آموزشی
۴. عدم تجربه و رزومه کافی برای جذب پروژه از شرکت ها
۵. عدم وجود برنامه ریزی کافی برای هدف های شرکت

فرصت ها و تهدیدهای شرکت

شرکت بهنو مانند هر سازمانی با محیط بیرونی خود در تعامل است و این تعامل باعث به وجود آمدن فرصت-ها و تهدیداتی برای شرکت خواهد شد که می توانند در آینده ی کاری شرکت بسیار اثرگذار باشند.

فرصت ها

فرصت هایی که در محیط شرکت وجود دارد و شرکت می تواند از آنها بهره برد به قرار زیر است:

۱. احساس نیاز نسبت به دوره های آموزشی در سطح جامعه و سازمان ها به شدت روبه افزایش است.
۲. دانشگاه های شهر، در حال افزایش ظرفیت و تعداد رشته های فنی مهندسی هستند که به معنی افزایش بازار کار است.
۳. با توجه به افزایش تعداد سازمان ها نیاز آموزشی و مشاوره ای سازمان ها رو به افزایش است.
۴. رشد تکنولوژی باعث شده است که نیازهای جدید آموزشی در صنعت و دانشگاه ایجاد شود.
۵. افزایش هزینه حمل و نقل و همچنین ارزشمندتر شدن زمان برای مردم و سازمان ها، ارزش دوره های آموزشی پایتخت را برای مردم کاهش داده است.

تهدیدات

محیط برای شرکت بهنو تهدیداتی را ایجاد می کند که در ادامه به آنها اشاره می نماییم.

۱. در این بازار رشد رقibای بالقوه بسیار سریع و چشم گیر است.
۲. با توجه به مدرک گرایی جامعه ارزش برند روبه افزایش است.
۳. با پیشرفت علم دکوراسیون، انتظار امکانات رفاهی روبه افزایش است.
۴. استفاده از سی دی ها و کتاب های آموزشی در بین عموم روبه افزایش است.
۵. افزایش هزینه مدرسان و ثابت ماندن قیمت دوره ها

آنالیز SWOT

روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده اند مورد تحلیل قرار داده و استراتژی‌های متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول‌های مربوطه به خود بر حسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌گردد. بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO می‌شود. در جدول زیر ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT نشان داده شده است.

جدول ۴- ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

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

استراتژی‌های SO : در اجرای استراتژی‌های SO می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های 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 فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

استراتژی‌های WO : هدف از استراتژی‌های WO این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

استراتژی‌های WT : هدف در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط 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 بانحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روشها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم.

استراتژی‌های ST: در این نوع استراتژی تلاش می‌گردد 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.

به این ترتیب با استفاده از ماتریس SWOT فهرستی از استراتژی‌های مختلف در چهار گروه متفاوت بدست می‌آید.

با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت آموزشی به‌نحو حال می‌توان آنالیز SWOT را انجام داد. برای این تحلیل با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استراتژی‌های بهینه شرکت را می‌یابیم.

برای استراتژی‌های SO راهکارهای زیر را می‌توان پیشنهاد کرد:

- با توجه به قوت و فرصت می‌توان تبلیغات گسترده برای دوره‌های خاص شرکت ارائه کرد که به سرعت مدرک دوره نیز صادر می‌شود.
- به سرعت می‌توان برای تکنولوژی‌های جدید دوره آموزشی تعریف کرد و سهم بازار را از آن خود کرد.
- بازار دوره‌های دانشجویی به شدت وابسته به قیمت هستند و می‌توان در رشته‌های نوظهور به میزان زیادی سهم بازار به دست آورد.
- بازار یابی دوره‌های جدید به صورت خاص برای سازمان‌ها

برای استراتژی‌های St راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- استفاده از اساتید مجرب شرکت برای انتشار سی دی و کتاب برای بازار روبه رشد این قسمت
- مهندسی ارزش طراحی دکوراسیون شرکت در سیستم اداری
- استفاده از اساتید مجرب سازمان در تبلیغات برای مطرح کردن بیشتر برند سازمانی

برای استراتژی‌های WO می‌توان از راهکارهای زیر استفاده نمود:

- تبلیغات کم برای دوره‌های پرطرفدار برای کاهش هزینه بازاریابی
- تبلیغات سریع در دوره‌های مورد نیاز رشته‌های جدید برای شناخته شدن
- تلاش در جذب دوره‌ها و پروژه‌های تکنولوژی‌های جدید از سازمان‌ها با توجه به عدم نیاز به رزومه قوی

برای استراتژی‌های Wt می‌توان از راهکارهای زیر بهره استفاده نمود:

- فروش ساختمان فعلی و خرید ساختمان آموزشی کوچکتر اما مجهزتر در حوالی ساختمان فعلی شرکت
- استفاده از دوره‌های مجازی برای کاهش نیاز به کلاس و آسایش کارآموزان برای حمل و نقل

با این تفاسیر جدول آنالیز SOWT به صورت زیر است.

عوامل داخلی	عوامل خارجی	فرصت ها:	تهدیدها:
<p>نقاط قوت:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. واکنش سریع به تغییرات علوم مورد آموزش ۲. ارائه مدرک معتبر به کارآموزان بلافاصله بعد از دوره ۳. در دسترس بودن آموزشگاه شرکت از همه نقاط شهر ۴. اساتید با تجربه و مجرب متعهد به شرکت ۵. سیستم اداری بسیار روان و منعطف برای تغییرات ۶. اطلاعات دقیق از سازمان های دولتی و خصوصی اراک برای برگزاری دوره ۷. قیمت های بسیار مناسب و مقرون به صرفه برای دوره ها 	<ol style="list-style-type: none"> ۱. احساس نیاز نسبت به دوره های آموزشی در سطح جامعه و سازمان ها به شدت روبه افزایش است. ۲. دانشگاه های شهر، در حال افزایش ظرفیت و تعداد رشته های فنی مهندسی هستند که به معنی افزایش بازار کار است. ۳. با توجه به افزایش تعداد سازمان ها نیاز آموزشی و مشاوره ای سازمان ها رو به افزایش است. ۴. رشد تکنولوژی باعث شده است که نیازهای جدید آموزشی در صنعت و دانشگاه ایجاد شود. ۵. افزایش هزینه حمل و نقل و همچنین ارزشمندتر شدن زمان برای مردم و سازمان ها، ارزش دوره های آموزشی پایتخت را برای مردم کاهش داده است. 	<p>می توان تبلیغات گسترده برای دوره های منحصر به فرد شرکت ارائه کرد که به سرعت مدرک دوره نیز صادر می شود. SI&O5</p> <p>به سرعت می توان برای تکنولوژی های جدید دوره آموزشی تعریف کرد و سهم بازار را از آن خود کرد. SI&O4</p> <p>بازار دوره های دانشجویی به شدت وابسته به قیمت هستند و می توان در رشته های نوظهور به میزان زیادی سهم بازار به دست آورد. O2&S7</p> <p>بازاریابی دوره های جدید به صورت خاص برای سازمان ها SI&O4</p>	<p>استفاده از اساتید مجرب شرکت برای انتشار سی دی و کتاب برای بازار روبه رشد این قسمت SI&T4</p> <p>مهندسی ارزش طراحی دکوراسیون شرکت در قسمت سیستم اداری SI&T3</p> <p>استفاده از اساتید مجرب سازمان در تبلیغات برای مطرح کردن بیشتر برند سازمانی SI&T2</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. شرایط نامطلوب ساختمان آموزشی برای برگزاری دوره ۲. بازاریابی پرهزینه شرکت برای جذب 		<p>تبلیغات کم برای دوره های پرترفدار برای کاهش هزینه بازاریابی O1&W2</p> <p>تبلیغات سریع در دوره های مورد نیاز رشته های جدید برای شناخته شدن O2&W3</p>	<p>فروش ساختمان فعلی و خرید ساختمان آموزشی کوچکتر اما مجهزتر در حوالی ساختمان فعلی شرکت WI&T3</p> <p>استفاده از دوره های مجازی برای کاهش نیاز به</p>

کلاس و آسایش کارآموزان برای حمل و نقل W_i	تلاش در جذب دوره ها و پروژه های تکنولوژی- های جدید از سازمان ها با توجه به عدم نیاز به رزومه قوی O_i	کارآموز و پروژه ۳. عدم شناخت عموم از نام و نشان تجاری شرکت به عنوان شرکت آموزشی ۴. عدم تجربه و رزومه کافی برای جذب پروژه از شرکت ها ۵. عدم وجود برنامه ریزی کافی برای هدف های شرکت
--	--	---

در جدول فوق منظور از S_i نقطه قوت O_i فرصت O_i ، t_i تهدید W_i و W_i نقطه ضعف W_i است که نشانگر این است که هر استراتژی از چه نقاط ضعف و قوتی و همچنین فرصت و تهدیدی نتیجه شده است. با توجه به این استراتژی های پیشنهادی برای آینده، روشن است که شرکت در صورت عملکرد مناسب، روند صعودی خواهد داشت و می تواند به بازارهای جدید نیز فکر کند.

پیشنهادات

با توجه به شرایط شرکت بهنو پیشنهادات زیر برای بهبود هرچه بیشتر شرایط داده می شود.

- گسترش سطح دید و آرزوهای شرکت به خارج از شهر
- تدوین برنامه ریزی بلند مدت برای استراتژی های اتخاذ شده
- جذب سرمایه توسط شرکت برای نوسازی و تجهیز بیشتر ساختمان آموزشی شرکت
- تعیین نقطه سر به سر تعداد کارآموز برای برگزاری دوره های شرکت و سعی در بالابردن حاشیه سود