

استراتژیست در مقام تحلیلگر

راهنمای کاربردی تحلیل سوات

www.ketab.ir
آلن هارستون

ترجمه

دکتر سید علیرضا هاشمی

Alan Sarsby

سارسی، آلن

استراتژیست در مقام تحلیلگر (راهنمای کاربردی تحلیل سوات) / ترجمه سید علیرضا هاشمی. - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۰۳.

۸۹ ص. - (فرهنگ و مدیریت: ۲۱۷)

ISBN: 978-964-379-609-9

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا

عنوان اصلی:

A useful guide to swot analysis

۱. برنامه‌ریزی راهبردی الف. هاشمی، سید علیرضا. ۱۳۵۴. - مترجم ب. دفتر پژوهشهای فرهنگی. ج. عنوان

۶۵۸/۴۰۱۲

HD ۳۰/۲۸

۹۳۱۱۶۱۵

کتابخانه ملی ایران

ISBN-978-964-379-609-9

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۶۰۹-۹

• استراتژیست در مقام تحلیلگر

راهنمای کاربردی تحلیل سوات

• آلن سارسی

• ترجمه دکتر سید علیرضا هاشمی

• A Useful Guide to SWOT Analysis

• Alan Sarsby

• Translated by S. A. Hashemi (Ph.D.)

• ویراستار: حسینعلی قربانی

• طراح جلد و صفحه‌آرا: شهره خوری

• شمارگان: ۱۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۴۰۳

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



دفتر پژوهشهای فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه حمید سمندریان، شماره ۲۰ واحد ۷

مرکز پخش: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نیش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵

تلفن: ۸۸۸۲۱۳۶۴، ۸۸۳۱۵۳۳۹، ۶۶۴۱۷۵۳۲، ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷، دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

پست الکترونیک: Lahze1386@gmail.com

فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

یادداشت

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر رونق می‌گیرد و در وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در وضع موجود برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آمورش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است. هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ بلکه باید در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۵	فصل ۱. مقدمه‌ای بر سوات (SWOT)
۱۵	۱-۱. چهار بخش
۱۶	۲-۱. این راهنمای مفید
۱۶	۳-۱. سوات (SWOT) تاکنون چه کاری برای ما انجام داده است؟
۱۷	۴-۱. آیا سوات (SOWT) به استراتژی منتهی می‌شود؟
۱۹	فصل ۲. چارچوب سوات (SWOT)
۱۹	۱-۲. تصویری از سوات (SWOT)
۲۰	۲-۲. تحت کنترل - درونی و بیرونی
۲۱	۳-۲. اثر - مفید یا مضر
۲۲	۴-۲. چهار قسمت سوات (SWOT)
۲۴	۵-۲. بافتار برای ... حیاتی است
۲۵	۶-۲. خلاصه
۲۶	۷-۲. تمرین‌ها

www.ketab.ir

۲۹	فصل ۳. به دست آوردن پاسخ‌های استراتژیک
۲۹	۱-۳. فراتر از چهار بخش سوات (SWOT)
۲۹	۲-۳. سوات (SWOT) به تاوس (TOWS) تبدیل می‌شود
۳۰	۳-۳. هماهنگ‌کردن و تبدیل کردن
۳۲	۴-۳. چهار استراتژی کلی
۳۴	۵-۳. خلاصه
۳۵	۶-۳. تمرین‌ها
۳۷	فصل ۴. تدوین استراتژی
۳۷	۱-۴. روش پیرامونی
۳۹	۲-۴. بافتار را تعریف کنید
۴۰	۳-۴. هدف
۴۰	۴-۴. کشف فرصت‌ها و تهدیدها
۴۱	۵-۴. شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف
۴۲	۶-۴. هماهنگ‌کردن و تبدیل کردن
۴۳	۷-۴. استفاده از تاوس (TOWS) برای انتخاب رویکرد استراتژیک
۴۵	۸-۴. واقعیت - آزمایش تصمیمات
۴۶	۹-۴. به کارگیری
۴۶	۱۰-۴. خلاصه
۴۷	۱۱-۴. تمرین‌ها
۴۹	فصل ۵. مثال‌ها و مطالعات موردی
۴۹	۱-۵. کافی‌شاپ
۵۰	۲-۵. بودجه‌های اختصاصی و شخصی‌سازی
۵۰	۳-۵. تصمیم‌گیری برای شروع کسب‌وکاری جدید
۵۰	۴-۵. وی‌فای در رستوران فست‌فود
۵۱	فصل ۶. جمع‌بندی
۵۱	۱-۶. چک‌لیست سوات (SWOT)
۵۲	۲-۶. اجتناب از اتلاف وقت

۵۳

فصل ۷. تمرین‌ها

۵۵

پیوست‌ها

۵۵

پیوست ۱. طرح‌های جایگزین سوات (SWOT)

۵۸

پیوست ۲. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از پستل

۶۱

پیوست ۳. شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف

۶۴

پیوست ۴. مطالعه موردی: کافی‌شاپ

۶۷

پیوست ۵. مطالعه موردی — خیریه‌ای در بخش مراقبت

۷۱

پیوست ۶. مطالعه موردی — خوداشتغالی

۷۵

پیوست ۷. مطالعه موردی — وای‌فای در بیسیک برگر بار

۷۸

پیوست ۸. تعیین ارزش عامل‌ها

www.ketab.ir

پیشگفتار

برنامه‌ریزی دارای دو جزء مقصد و مسیر است و هنگامی که با تفکر استراتژیک تلفیق می‌شود دو سطحی می‌شود:

الف. برنامه‌ریزی استراتژیک که بر آرمان‌ها، آرزوها، ایده‌آل‌ها و خواسته‌ها تمرکز دارد بنابراین ذهنی و مفهومی بوده و در مقصد مطلوب و مسیر مطلوب دارد.
ب. برنامه‌ریزی عملیاتی که بر داشته‌ها، امکانات، منابع تمرکز دارد بنابراین عینی و مصداقی بوده و دو جزء مقصد مناسب و مسیر مناسب دارد.

در برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا مقصد مطلوب تدوین می‌شود که شامل تعیین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها است که از طریق شاخص‌گذاری به اهداف استراتژیک [کیفی یا کلان] تبدیل می‌شوند و سپس وارد فرایند تدوین مسیر مطلوب، که همان استراتژی‌ها است، می‌شویم. برای تدوین استراتژی یا همان مسیر مطلوب رویکرد کتاب‌های مدیریت استراتژیک را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

- کتاب‌هایی که استراتژی را به‌عنوان یک انتخاب^۱ و به‌تبع آن یک تصمیم می‌دانند.
- کتاب‌هایی که استراتژی را به‌عنوان یک تغییر^۲ و به‌دنبال آن تحول می‌دانند.

کتاب‌هایی که استراتژی را یک انتخاب و تصمیم می‌دانند معمولاً در ابتدای کتاب برای انتخاب مسیر مطلوب وارد تئوری‌های تصمیم‌گیری در مدیریت می‌شوند. هربرت سایمون از محققان و بزرگان رشته مدیریت بیان می‌کند که تصمیم‌گیری تابعی از شناسایی دو دسته عوامل است. عواملی که مدیر بر آنها تأثیرگذار بوده، قابلیت تغییر و کنترل دارند که محیط داخلی نامیده می‌شوند و تحلیل آنها باعث شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف می‌شود و

۱. می‌توان به کتاب‌های هانگر و ویلن اشاره کرد که دفتر پژوهشهای فرهنگی آنها را ترجمه و چاپ کرده است.

۲. می‌توان به کتاب‌های فرد دیوید اشاره کرد که دفتر پژوهشهای فرهنگی آنها را ترجمه و چاپ کرده است.

عواملی که مدیر هیچ‌گونه قابلیت اثرگذاری و تغییر و کنترلی بر آنها نداشته و تحلیل آنها منتج به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها می‌شود. بنابراین تصمیم تابعی از تلفیق و ترکیب این دو دسته از عوامل است.

دسته دوم کتاب‌ها که استراتژی را یک تغییر می‌دانند معتقدند که مسیر مطلوب عبارت است از: یک تغییر، حرکت یا انتقال از وضع موجود به مطلوب در راستای رسیدن به آرمان‌ها یا ایده‌آل‌ها. در این رویکرد ابتدا باید الزام به تغییر یا نیاز و ضرورت به آن مشخص شود. برای این منظور باید نقاط ضعف و تهدیدها پیش روی سازمان مشخص شود و سپس ایده برای تغییر که آبخشور آن در شفاف‌سازی نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی سازمان است و از تلفیق این دو دسته عوامل یعنی ضرورت تغییر و ایده برای تغییر استراتژی حرکت تدوین می‌شود.

همان‌طور که در بالا گفته شده در هر دو رویکرد کتاب‌های مدیریت استراتژیک چه از منظر انتخاب و تصمیم و چه از منظر تغییر و تحول به ماتریسی به نام سوات یا SWOT برمی‌خوریم.

در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ آلبرت هامفری^۱ در مرکز تحقیقاتی استنفورد درباره موضوع مهمی تحقیق می‌کرد: چرا شرکت‌ها شکست می‌خورند؟ او مشاور مدیریت بود و با تحقیق کردن ۵۰۰ شرکت برتر فورچون به مدل SWOT به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد و رسیدن به اهداف موردنظر رسید. تاکنون سال‌هاست که این مدل بسیار زیادی از آن به‌عنوان روشی برای کمک به تصمیم‌گیری در کسب‌وکار استفاده کرده‌اند. مهم‌ترین ویژگی آن این است که می‌توان بدون نیاز به تحلیل‌های کمی و محاسبات ریاضیاتی به تحلیل داده‌ها و تدوین استراتژی پرداخت درحالی‌که سایر روش‌ها و تحلیل‌ها به آمار و اطلاعات کمی و هم‌چنین فرمول‌های پیچیده ریاضی نیاز دارند. این تکنیک به‌سادگی و با استفاده از روش‌های کیفی امکان استفاده از یافته‌ها و اطلاعات را فراهم می‌سازد. روش SWOT که در فارسی با نام تحلیل سوات هم شناخته می‌شود یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. SWOT در انگلیسی حروف اول کلمات نقاط قوت (Strength)، نقاط ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) است. از این روش علاوه بر برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور کلی در تحلیل وضعیت سازمان‌ها نیز استفاده می‌شود. در واقع این تحلیل را باید ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی درونی سازمان بدانیم.

آلن سارسی با بیش از ۴۰ سال فعالیت در مشاغل مختلف، ابتدا در مهندسی الکترونیک و استراتژی فناوری اطلاعات و سپس در خدمات مشتری و تغییر کسب‌وکار تجربه کسب کرده

و آن را در کتاب استراتژیست در مقام تحلیلگر سوات (SWOT) با ما در میان گذاشته است. او بیان می‌کند که شرکت‌ها برای موفقیت لازم است بدانند که بهترین ویژگی‌شان چیست و آنها را حفظ کنند. اگر نقاط تاریک خود را شناسایی نکنند، در غیر این صورت، ممکن است این نقاط رفته‌رفته رشد کنند و تمام شرکت را فرا گیرند. اگر فرصت‌های مناسب را از دست بدهند، چطور می‌خواهند سودآور باشند؟ اگر از تهدیدها غافل باشند، شکست، اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

از روش SWOT می‌توان برای کمک به مدیران در کسب اطلاعات درباره جایگاه فعلی و آینده در بازار یا برای رسیدن به یک هدف از پیش تعیین‌شده بهره گرفت. این روش در زمینه‌هایی مانند تصمیم‌گیری درباره برنامه‌های مختلف کسب‌وکار، ساخت و توسعه محصولات و خدمات، ارزیابی عملکرد کسب‌وکار، طراحی استراتژی برای بهبود عملکرد کسب‌وکار، کسب مزیت‌های رقابتی و تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری‌های جدید به سازمان‌ها و افراد کمک می‌کند.

سازمان‌ها و افراد با استفاده از این روش تحلیل می‌توانند مزایای رقابتی، چشم‌اندازهای مثبت و مشکلات موجود و احتمالاً را شناسایی کنند. سپس با استفاده از این اطلاعات، «برنامه کسب‌وکار یا بیزینس پلن» را برای اهداف مشخصی و سازمانی خود را توسعه دهند، روی چشم‌اندازهای مثبت سرمایه‌گذاری و کمبودها را شناسایی کنند.

زمانی که عوامل SWOT شناسایی شدند، تصمیم‌کنندگان می‌توانند ارزیابی کنند که آیا اقدامات، پروژه‌ها یا محصولات مدنظرشان ارزش پیگیری را دارند یا خیر و چه چیزی برای رسیدن به موفقیت در این اقدامات لازم است. در واقع، هدف این پژوهش و تحلیل این است که به سازمان در تطبیق دادن منابع با محیط رقابتی و دستیابی به موفقیت کمک کند.

استفاده از روش SWOT، روشی مناسب برای هدایت جلسه‌های طراحی استراتژی کسب‌وکارهاست. این روش درباره نقاط قوت و نقاط ضعف اصلی کسب‌وکار بحث کرده و فرصت‌ها و تهدیدهای موفقیت کسب‌وکار را شناسایی می‌کند و باعث مطرح شدن ایده‌های جدید برای کسب موفقیت در سازمان می‌شود. معمولاً، تحلیل‌های SWOT پیش‌بینی‌شده شما در قبل و بعد از جلسه‌های طراحی استراتژی کاملاً متفاوت است و مدیران در جلسه‌های تحلیل SWOT گروهی با عواملی آشنا می‌شوند که پیش‌تر از آنها بی‌اطلاع بوده‌اند و در صورت نبودن گروه، نمی‌توانستند آنها را شناسایی کنند.

سازمان‌ها می‌توانند از روش SWOT برای طراحی استراتژی کلی کسب‌وکار یا برای طراحی استراتژی یکی از بخش‌های کوچک‌تر کسب‌وکار مانند بازاریابی، تولید یا فروش بهره بگیرند. این کار باعث می‌شود که افراد، فرایند پیشرفت و توسعه استراتژی را به‌طور کلی مشاهده کنند.

پیشنهاد می‌شود که برای مؤثر بودن استراتژی‌ها، SWOT به‌طور منظم انجام شود. به این دلیل که سرعت تغییرات، پیش‌بینی تحولات را در بلندمدت دشوار می‌کند. امیدوارم این کتاب بتواند چشم‌انداز مفیدی در مورد ماهیت تدوین استراتژی برای مدیران عامل، پژوهشگران، اساتید و مشاوران مدیریت ارائه کند.

دکتر سید علیرضا هاشمی

www.ketab.ir