

ارائه یک روش شناسی برای استخراج استراتژی های صادراتی

شرکت های صنایع غذایی و آشامیدنی ایران

نیره کنعانی-دکتر احمد رضا شکرچی زاده

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

پست الکترونیکی: kananiengnayere@gmail.com

استاد، گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

پست الکترونیکی: Ahmad_shekar2@hotmail.com

سال ۱۳۹۵

چکیده

با توجه به جایگاه استراتژیک صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی ایران به عنوان یکی از مهمترین اقلام صادرات غیر نفتی و عنصر مؤثر و کلیدی در توسعه اقتصادی کشور، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت صحیح محیط داخلی و خارجی شرکت های صنایع غذایی و آشامیدنی برای استخراج استراتژی های صادراتی آن امری ضروری و مهم است. روش (SWOT)^۱ یک ابزار و تکنیک خوب برای تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی صادرات این صنعت است. ولی در مراحل اندازه گیری و ارزیابی دارای نواقصی است زیرا عمدتاً SWOT براساس تجزیه و تحلیل کیفی در فرایند برنامه ریزی عمل می کند. بنابراین یک رویه کارآمد برای برنامه ریزی استراتژیک این است که بعد از بررسی عوامل داخلی و خارجی ماتریس SWOT، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۲ را ایجاد نماییم. SWOT به عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل، می تواند برای ارزیابی در QSPM مورد استفاده قرار گیرد. QSPM برای مقایسه و الویت بندی عوامل کلیدی داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می گیرد و این احتمال را کاهش می دهد که این عوامل نادیده گرفته شوند یا به طور نامناسب وزن داده شوند. این مقاله گزارشی از روش شناسی استفاده از ماتریس برنامه ریزی کمی (QSPM) در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک است. و می تواند به عنوان نقطه عطفی برای روش شناسایی مشکلات صادرات این صنعت به کشورهای مقصد باشد و چگونگی طرح ریزی استراتژی کلی برای کسب و کار آینده را فراهم سازد تا در شرایطی بهتر از رقبای قرار گیرد. نتایج پژوهش حاضر، پژوهشگران مدیریت راهبردی را در بررسی روایی و پایایی این دسته از روش ها یاری می کند.

کلمات کلیدی: SWOT، ماتریس برنامه ریزی کمی راهبردی (QSPM)، برنامه ریزی استراتژیک

^۱ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

^۲ Quantitative Strategic Planning Matrix

مقدمه

افزایش صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی به عنوان یکی از اقلام صادرات غیر نفتی به جهت لزوم خروج از اقتصاد تک محصولی، ورود به بازار اقتصاد جهانی، استفاده از پتانسیل های کشور در تولید مواد غذایی و آشامیدنی، عضویت در سازمان تجارت جهانی و ایجاد تنوع در اقلام صادراتی و اشتغال زایی یکی از ضروریات توسعه اقتصادی یک کشور می باشد. به دلیل اهمیت موضوع، در پژوهش حاضر تلاش شده است کاربرد روش شناسی SWOT و QSPM برای برنامه ریزی استراتژیک صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی ایران به تفصیل بیان شود.

هدف از انجام پژوهش نحوه بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی ایران از طریق تجزیه و تحلیل SWOT است. در تجزیه و تحلیل SWOT، این عوامل در ۴ دسته قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید ها، (SWOT) تقسیم بندی می شوند. با به کارگیری SWOT در یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک، هدف معمولاً این است تا یک استراتژی ایجاد و انتخاب شود که از تناسب خوب میان عوامل داخلی و خارجی ایجاد شده باشد. همچنین SWOT می تواند زمانی مورد استفاده قرارگیرد که یک گزینه استراتژیک به طور ناگهانی ایجاد شده باشد و محتوای تصمیم مرتبط با آن باید تحلیل گردد. وقتی از این تجزیه و تحلیل به درستی استفاده می شود، SWOT می تواند به عنوان اساسی برای تنظیم استراتژی فراهم نماید (۱).

در SWOT، تجزیه و تحلیل از امکان ارزیابی جامع موقعیت تصمیم گیری استراتژیک بی بهره است. این نوع تجزیه و تحلیل فقط در سطح تعیین عوامل باقی می ماند. به علاوه، بیان عوامل فردی، اغلب ماهیت خیلی کلی و مختصری دارد (۲). SWOT اغلب به عنوان یک تجزیه و تحلیل کیفی است که نمی تواند به طور تحلیلی اهمیت عوامل را تعیین کند یا اینکه بخواهد گزینه های تصمیم گیری را با توجه به عوامل کلیدی ارزیابی نماید.

روی هم رفته، نتیجه تجزیه و تحلیل SWOT یک بررسی ناکافی از عوامل داخلی و خارجی است. استراتژی نباید فقط از طریق تجزیه و تحلیل SWOT تعیین گردد. این تجزیه و تحلیل، دیدی از دورنمای رقابتی فعلی آماده می کند و برای شناسایی حوزه هایی که می تواند ذاتاً بهبود یابد به کار برده می شود. همچنین برای شرکت ها این امکان را فراهم می کند تا استراتژی ها و تاکتیک هارا برای کسب مزیت الویت بندی نمایند. به همان دلیل بعد از بررسی ماتریس SWOT به شرح شیوه تجزیه و تحلیل QSPM پرداخته شده است. تهیه این تجزیه و تحلیل پیچیده نیست و می تواند براساس اصول منظمی برای ارزیابی تاثیر استراتژی ها در یک اقتصاد در حال تغییر مورد بازنگری قرار گیرد. به طور کلی برنامه ریزی استراتژیک این امکان را برای سازمان فراهم می کند که سازمان، یک تا سه سال آینده به کجا خواهد رفت و چگونه می تواند به آنجا برسد. در ساده ترین حالت، مدیریت استراتژیک برای سازمان موارد زیر را به همراه می آورد:

(۱) مسیر بلند مدت سازمان را تعیین می نماید،

(۲) عملکرد بلند مدت آن را ارزیابی می کند،

(۳) متقاعد می کند که برنامه ها به درستی و ماهرانه تنظیم شده اند.

(۴) نظارت و به کارگیری برنامه ها به طور مؤثر انجام می گیرد،

(۵) ارزیابی مستمر از کسب و کار و عملکرد سازمان صورت می گیرد (۳).

مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است: QSPM (ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی) با مرحله اول متناسب است و ابزار خوبی برای تصمیم گیری میان گزینه های مختلف است. هدف نهایی هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک کل این است تا استراتژی ای انتخاب گردد که تناسب خوبی

میان عوامل داخلی و خارجی ایجاد نماید. تمرکز برنامه ریزی استراتژیک روی پیش بینی آینده نیست، اما به منظور دستیابی به آینده مطلوب، تصمیم گیری های بهتری را ایجاد می نماید. چون آینده به طور قطعی نمی تواند شناخته شود، مدیران کسب و کار باید مفروضاتی را در مورد این که آینده چگونه خواهد بود ایجاد نمایند.

یک بخش مهم از فرایند برنامه ریزی استراتژیک این است که به طور صریح، هر فرض کلیدی را درباره این که در آینده چه چیزی ممکن است اتفاق بیفتد، شناسایی می نماید، به اندازه تناسب میان چیزی که محیط داخلی سازمان نیاز دارد و چیزی که محیط می تواند فراهم نماید تناسب برقرار کنند.

ادبیات تحقیق

تاریخچه SWOT

منشأ کلمه SWOT ناشناخته است. آنالیز SWOT توسط لرنند و دیگران^۳ (۱۹۶۹) شرح داده شد و به عنوان یک ابزار کلیدی برای نشان دهی موقعیت های استراتژیک پیچیده با کاهش کمیت اطلاعات برای بهبود تصمیم سازی رشد یافته است. منشأ SWOT در سند ویکی توسط پروفیسور آلبرت هومفری^۴ دانشگاه استنفورد^۵ است، کسی که یک پروژه تحقیق را در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بر مبنای سرنوشت ۵۰۰ شرکت امریکایی رهبری می کرد اما هیچ منبع علمی برای اثبات این ادعا، یافت نشده است (کینگ^۶، ۲۰۰۴). هابربرگ^۷ (۲۰۰۰) چنین بیان کرد که مفهوم SWOT توسط دانشگاهی های هاروارد^۸ در دهه ۱۹۶۰ به کار برده شده بود. در حالی که ترنر^۹ (۲۰۰۲) SWOT را به ایگور آنسف^{۱۰} (۱۹۸۷) نسبت می دهد. کوچ^{۱۱} (۲۰۰۰)، کمک های ویرچ^{۱۲} (۱۹۸۲)، دیلتری^{۱۳} (۱۹۹۲)، و ویلن و هانگر^{۱۴} (۱۹۹۸) را درگسترش و ابتکار SWOT سهیم می داند. ویلن و هانگر (۱۹۹۸) برای یافتن شکاف ها و تطابق ها بین صلاحیت ها و منابع و محیط کسب و کار در متن سیاست و استراتژی کسب و کار متداول شان از SWOT استفاده نمودند در حالی که دیلتری (۱۹۹۲) در شرایط یا گروه ها و بردارها با عناوین معمول و اعمال متقابل رویکرد SWOT داشت. بدون توجه به سند تاریخی در مورد ایجاد عبارت SWOT برای بار نخست، آن نیم قرن است که استفاده و در ادبیات به آن استناد می شود (به نقل از ۴).

کاربرد روش SWOT و QSPM

مینتزبرگ^{۱۵} از جمله افرادی است که بر «هنر»^{۱۶} تدوین راهبرد تاکید می کند و بیشتر به سمت نگرش کیفی/شهودی متمایل است (۴). با این حال هدف این است که هردو جنبه این فرایند، مورد توجه قرار گیرد و از نتایج روش های کمی به

^۳ Learned et al

^۴ Professor Albert Humphry

^۵ Stanford University

^۶ King

^۷ Huberberg

^۸ Harvard University

^۹ Turner

^{۱۰} Igor Ansoff

^{۱۱} Koch

^{۱۲} Weihrich

^{۱۳} Dealtry

^{۱۴} Wheelen & Hunger

^{۱۵} Mintzberg

^{۱۶} Crafting

صورت راهنمایی مناسب در تصمیم گیری ها و قضاوت های شهودی استفاده شود. الگوی مورد استفاده در پژوهش حاضر، روش کمی QSPM بر مبنای تحلیل SWOT است. تجزیه تحلیل های این الگو به تفصیل و ترتیب در این مقاله شرح داده شده است.

در کجای اکتشاف آنالیز SWOT هستیم؟ یک تحقیق علمی مروری از دهه گذشته است که آزمودن استفاده از ابزار SWOT و چگونگی کاربرد و تغییرات روش شناسی را ارزیابی می کند. در این تحقیق آمده است یافته ها، می تواند منجر به یک نظریه متعادل از تکنیک شود و هم این که به ایجاد ایده هایی برای ساخت تئوری مورد نیاز بیانجامد. تحقیقات علمی از نظر روش ها، موضوعات، کاربردهای SWOT و ارزش افزوده در در دوره بلند مدت برنامه ریزی استراتژیک، از نظر سطح، نحوه آنالیز و.. طبقه بندی و مورد بررسی قرار گرفتند. تحقیقات از آنالیز SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک حمایت می کند. به عنوان یک روش شناسی برای جایگاه یابی استراتژیک، آنالیز SWOT در ماورای شرکت ها تا کشورها و صنایع گسترش یافته است و نیز در هر مورد کسب و کار ایجاد شده برای آنالیز دانشجوی کسب و کار و به عنوان ابزارهایی برای مربیان است (۴).

مدل SWOT در شرایط رقابتی و غیر رقابتی برای کلیه سطوح ملی صنعت، برای پیشنهاد راهکارهای بقا و تعامل با عوامل محیطی کاربرد جدی دارد (منبع ۳).

مدیران و برنامه ریزان استراتژیک، به طور وسیعی از تحلیل SWOT استفاده می کنند. در این ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد استراتژی هایی که ممکن است مورد توجه قرار گیرند استفاده می گردد. به طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را باهم پیوند می دهد و به عنوان پایه ای برای تدوین استراتژی های ممکن مورد استفاده قرار می گیرد. این ابزار تحلیلی، استراتژی هایی را ایجاد می نماید که در آینده می توانند در QSPM مورد استفاده قرار گیرد. ماتریس SWOT یک ابزار مقایسه ای مهمی است که به مدیران کمک می کند تا ۴ نوع استراتژی شامل WT/WO/ST/SO تدوین نمایند.

استراتژی های SO: با بهره جستن از نقاط قوت، درصدد بهره برداری از فرصت ها برمی آید.

استراتژی های WO: با بهره جستن از فرصت ها، نقاط ضعف را از بین می برد.

استراتژی های WT: نقاط ضعف را کاهش داده و از تهدیدات پرهیز می کند.

استراتژی های ST: برای احتراز از تهدیدات، از نقاط قوت استفاده می کند.

تجزیه و تحلیل عوامل درونی

یک شرکت قبل از این که نگران محیط خارجی کسب و کار باشد باید بداند چطور عملیات داخلی اش را بهبود بخشد. تجزیه و تحلیل محصولات یا خدمات شرکت بر کیفیت، زمان تولید، کاهش دادن حمایت ها، افزایش اثر بخشی، رضایت مشتری، تکنولوژی انحصاری و امثال آن تمرکز دارد. نقاط قوت درونی، منابع یا توانایی هایی هستند که به سازمان در انجام الزامات یا رسالتش و خلق ارزش عمومی کمک می کنند و نقاط ضعف داخلی، کمبودهایی در منابع و قابلیت ها هستند که مانع از توانایی سازمان در برآوردن الزامات سازمان، انجام مأموریت و خلق ارزش عمومی می شوند.

تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی

تجزیه و تحلیل عوامل خارجی به شرکت کمک می کند تا درک نماید چطور نقاط قوتش را به حداکثر برساند. تجزیه و تحلیل خارجی به رقابت در بازار، قدرت ماندن رقیب، امکان نفوذ در بازار، اطلاعات آماری و روند ها، تقاضا برای محصول یا

خدمت و حساسیت قیمت می نگرد. تحقیقات رقابت در بازار برای شرکت حیاتی است تا اینکه بداند چه میزان از کل سهم بازار یا بهبود در قیمت یا کیفیت برای محصولات یا خدمات موجود ممکن است به دست آید. در واقع فرصت، منفعت بالقوه ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است و تهدید، ضرر بالقوه ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است. بدین منظور که فرصت به طور بالقوه برای همه وجود دارد و به طور بالفعل متناسب با قابلیت ها، برای سازمان ها و افراد خاصی وجود دارد و باید توسط سازمان ها کشف گردد.

ابزار QSPM

نگرش مدیریت استراتژیک سطح بالا برای ارزیابی استراتژی های ممکن است. QSPM ابزار خوبی برای مقایسه و الویت بندی عوامل کلیدی داخلی و خارجی است. وقتی مدیران شرکت درباره این که چه چیزی انجام دهند و چه راه و روشی بروند فکر می کنند، آن ها معمولاً لیست الویت بندی شده ای از استراتژی ها دارند. روش QSPM تلاش می نماید تا به طور واقعی، بهترین استراتژی که از روش های مدیریت دیگر به دست آمده است، انتخاب نماید. اگرچه QSPM تا حدودی به تصمیمات ذهنی نیاز دارد، اما تصمیم گیری های کوچک این امکان را فراهم می نمایند که تصمیمات استراتژیک نهایی برای شرکت بهترین باشد. QSPM می تواند برای هر نوع سازمانی-بزرگ، کوچک، انتفاعی و غیر انتفاعی- مفید باشد.

مدل و فرایند پژوهش

مراحل انجام روش SWOT

پس از تکمیل پرسشنامه ها و با توجه به نظرات خبرگان صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی ایران ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی ترسیم شده است.

۱) ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

با استفاده از ماتریس EFE عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، تکنولوژیکی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی مورد ارزیابی قرار گرفته شده است (۶). شمای کلی این ماتریس در جدول ۱ آورده شده است. در این ماتریس پس از بررسی عوامل خارجی و مشخص کردن عمده ترین آن ها، به عنوان عوامل فرصت و تهدید انتخاب شده و ضریب صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیارمهم) داده شده است. به گونه ای که مجموع این ضرایب مساوی عدد یک شده است. جهت انجام این کار می توان به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نموده تا وزن های بین صفر تا یک برای هر عامل به دست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود. ضرایب، نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در صنعت مورد بررسی بوده است. سپس به هر یک از عوامل انتخابی، امتیازی بین یک تا چهار داده شده است که بیانگر میزان اثر بخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش به عوامل مزبور است. بدین صورت که برای فرصت عالی: ۴، فرصت قوی: ۳، فرصت ضعیف: ۲، فرصت خیلی ضعیف: ۱ و برای تهدید خیلی جدی: ۱، تهدید جدی: ۲، تهدید ضعیف: ۳، تهدید خیلی ضعیف: ۴ اختصاص می دهیم. این عوامل به صورت کمی بیان شده اند تا از هرگونه سوء تعبیر و قضاوت های شهودی پرهیز گردد. آنگاه با ضرب کردن ضریب اهمیت درامتیاز هر عامل، امتیاز موزون به دست آمده است که با استفاده از آن، مجموع نمره های

^{۱۷} منظور از جدی بودن تهدید قابل اعتنا بودن است.

سازمان (عددی بین حداقل ۱ تا حداکثر ۴ و میانگین ۲/۵) تعیین شده است. اگر این عدد بالاتر از میانگین (۲/۵) باشد، یعنی از مزایای فرصت های خارجی به درستی استفاده نموده و از تهدیداتی که سازمان با آن روبه رو است پرهیز می گردد. بالاترین وزنی که می توان به مجموع عوامل داده شود ۴ می باشد. QSPM نیز از وزن های که به عوامل داده می شود استفاده می نماید (۳)، (۶) و (۷).

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE). منبع: برگرفته از منبع ۳

فرصت ها (O)	میانگین ضریب (۰ تا ۱)	میانگین امتیاز (۱ تا ۴)	میانگین امتیاز موزون
O _۱			
.			
.			
.			
On			
تهدیدها (T)	میانگین ضریب (۰ تا ۱)	میانگین امتیاز (۱ تا ۴)	میانگین امتیاز موزون
T _۱			
.			
.			
.			
Tn			
مجموع	۱		نمره EFE.

۲) ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس نیز درست مانند ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تهیه شده است و حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. شمای کلی این ماتریس در جدول ۲ آورده شده است. ضریب دهی به عوامل داخلی مشابه روش ضریب دهی به عوامل خارجی بوده است. شمای در مورد امتیاز دهی بدین گونه عمل شده که نقاط ضعف فقط امتیاز ۱؛ ضعیف و ۲؛ خیلی ضعیف را دریافت می نمایند. نقاط قوت فقط امتیاز ۳؛ قوی و ۴؛ خیلی قوی را می توانند به خود اختصاص داده اند. با ضرب کردن ضریب اهمیت در امتیاز هر عامل، امتیاز موزون به دست آمده است. از مجموع امتیاز های وزنی در هر ماتریس IFE، نمره کل مربوط به عوامل داخلی حاصل می گردد. به طوری که میانگین این نمرات ۲/۵ و حداکثر آن ۴ است. حال اگر این عدد بالاتر از ۲/۵ باشد یعنی شرکت از نقطه نظر عوامل داخلی در شرایط مطلوبی قرار دارد. بعد از آن، QSPM از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی استفاده می نماید. سپس با توجه به اهمیت آن ها در موفقیت سازمان، به این عوامل وزن داده می شود. (۳) و (۷).

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE). منبع: برگرفته از منبع ۳

قوت ها (S)	میانگین ضریب (۰ تا ۱)	میانگین امتیاز (۳ تا ۴)	میانگین امتیاز موزون
S _۱			
.			
.			
.			
Sn			
ضعف ها (W)	میانگین ضریب (۰ تا ۱)	میانگین امتیاز (۱ تا ۲)	میانگین امتیاز موزون
W _۱			
.			
.			

			Wn
نمره IFE		۱	مجموع

۳) تشکیل ماتریس قوت-ضعف-فرصت-تهدید (SWOT)

این ماتریس کاربردهای زیادی در میان مدیران و برنامه ریزان استراتژیک دارد. این ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد استراتژی هایی که ممکن است مورد توجه قرار گیرند استفاده می گردد. به طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را باهم پیوند می دهد و به عنوان پایه ای برای استراتژی های ممکن استفاده می گردد. جدول ۳ نحوه تشکیل ماتریس SWOT را نشان می دهد. این ابزار تحلیلی استراتژی هایی را ایجاد می نماید که بعداً می توانند در QSPM مورد استفاده قرار گیرند. کاربرد دیگر مدل SWOT، مقایسه فرصت ها و تهدیدات کلیدی خارجی با ضعف ها و قوت های داخلی است. این الگو ها منجر به استراتژی هایی می شود که می تواند در تصمیم گیری ها مورد استفاده قرار گیرد (۳).

در این پژوهش، برای استخراج راهبردها از ترکیب مهمترین نقاط قوت و فرصت های مهم راهبردهای SO، مهمترین نقاط ضعف و فرصت های مهم راهبردهای WO، مهمترین نقاط قوت و تهدیدهای مهم راهبردهای ST و مهمترین نقاط ضعف و تهدیدهای مهم راهبردهای WT استخراج شده اند. در این راستا از نتایج ماتریس های EFE و IFE استفاده شده است.

با توجه به این که استخراج استراتژی کار پیچیده ای بود، در این مرحله از پژوهش از نظرات صاحب نظران، اساتید دانشگاه و نیز نظرات خبرگان صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی ایران، که حاصل مصاحبه های مراحلی قبل بود به وفور استفاده شده است. در تمام مراحل استخراج استراتژی نیز تناسب استراتژی ها با موقعیت کشور، موقعیت صنعت، شرکت و جایگاه صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی ایران و شرایط کشور مقصد در نظر گرفته شده است.

جدول ۳: ماتریس SWOT منبع: برگرفته از منبع ۳

مهمترین نقاط قوت	مهمترین نقاط ضعف	
فرصت های مهم	ناحیه ۱ حداکثر استفاده از فرصت های محیطی با به کار گیری قوت سازمان راهبردهای SO	ناحیه ۳ استفاده از مزیت های بالقوه ای که در فرصت های محیطی نهفته است، برای جبران ضعف های سازمان. های راهبردهای WO
تهدیدهای مهم	ناحیه ۲ استفاده از قوت سازمان به منظور جلوگیری از مواجهه با تهدیدها راهبردهای ST	ناحیه ۴ به حد اقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدها و ضعف های سازمان راهبردهای WT

۴) ماتریس داخلی و خارجی (IE)^{۱۸}

شمای کلی این ماتریس در جدول ۴ آورده شده است. در این ماتریس نیز مانند ماتریس SWOT، از نتایج ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE) استفاده شده و جهت راهبردی سازمان در ماتریس SWOT مشخص گردیده است. ماتریس IE چهار ناحیه تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی دارد. با استفاده از جمع نمره های EFE و IFE ناحیه موردنظر انتخاب شده است (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲). در ماتریس IE جمع نمره های EFE در محور عمودی و جمع نمره های IFE در محور افقی قرار گرفته است. از تلاقی این دو نقطه در محور مختصات نقطه ای به دست آمده که موقعیت استراتژیک را نشان داده است. در واقع ماتریس IE نشان داده است که در کدام ناحیه ماتریس SWOT قرار داریم و بر کدام راهبردها تمرکز بیشتری نماییم (۳) و (۶).

جدول ۴: ماتریس داخلی و خارجی (IE) منبع: برگرفته از منبع ۶

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			
۱		۲/۵	۴
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۵/۲	راهبردهای محافظه کارانه (نگهدارنده-درون گرا)	راهبردهای تهاجمی (رشد و ساخت)
	۴	راهبردهای تدافعی (کاهش)	راهبردهای رقابتی (نگهدارنده- برون گرا)

تشکیل ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

با این روش تحلیلی جذابیت نسبی راهبردها مشخص شده است. در جدول ۵ شمای کلی ماتریس QSPM به عنوان مثال نشان داده شده است. ستون ها را به ترتیب از سمت راست، لیست عوامل خارجی و داخلی و وزن های آن می باشد که دقیقاً از ماتریس عوامل خارجی و داخلی شرکت استنباط گردیده است. به عبارتی این ماتریس براساس نتایج به دست آمده از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، خارجی (EFE)، اصلی (IE) و SWOT تهیه شده است. امتیازهای داده شده به هر یک از عوامل ماتریس QSPM (عوامل خارجی یا داخلی) همان امتیازهای ماتریس های EFE و IFE هستند. در ستون های بعدی، استراتژی هایی که در ماتریس SWOT بیان شده بود (که شامل WT/ST/WO/SO) بسته به تعداد استراتژی های استخراج شده در ستون بالا قرار می گیرند. که هر ستون خود شامل AS^{۱۹} (نمره جذابیت) و TAS^{۲۰} (کل نمره جذابیت) است (۸). کل نمره جذابیت، از حاصل ضرب وزن در نمره جذابیت به دست می آید. نمره جذابیت می تواند ۱، ۲، ۳ و ۴ باشد. بالاترین

^{۲۱} Interna, External^{۲۲} Attractive Acoores^{۲۳} Total Attractive Acoores

جذابیت=۴، پایین ترین جذابیت=۱ خواهد بود. البته بعضی از عوامل استراتژیک، برای استراتژی ممکن است هیچ جذابیتی نداشته باشند، در این حالت نباید نمره جذابیتی برای آن عامل در نظر گرفته شود. باید توجه داشت که AS ها نباید براساس حدس و گمان باشند بلکه باید دقیق، منطقی و قابل توجیه باشند. در پایان TAS های مربوط به هر استراتژی را باهم جمع نموده، هرکدام از استراتژی ها که امتیاز بیشتری داشته باشند، آن استراتژی برای سازمان دارای اولویت است. این مورد، عامل مهمی برای شرکت در انتخاب از میان استراتژی ها می باشد(۳) و (۶).

جدول ۵: ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) منبع: برگرفته از منبع ۳

WT۲		WT۱		ST۲		WO۲		WO۱		SO۲		میانگین امتیاز	عوامل استراتژیک
T AS	A S	T AS	A S	T AS	A S	T AS	A S	T AS	A S	T AS	A S		
فرصت ها(O)													
													O۱ . . . On
تهدیدها(T)													
													T۱ . . . Tn
قوت ها(S)													
													S۱ . . . Sn
ضعف ها(W)													
													W۱ . . . Wn
													جمع

روش پژوهش

روش پژوهش از نظر اجرا

طرح های پژوهشی از نظر نتیجه اجرا، به سه گروه اصلی پژوهش های بنیادی، کاربردی و توسعه ای طبقه بندی می شوند. پژوهش کاربردی، تلاشی است برای یافتن پاسخی برای حل یک معضل و مشکل علمی، که در دنیای واقعی وجود دارد(۸).

روش پژوهش از نظر هدف

پژوهش ها به طور معمول برای نیل به اهداف خاصی انجام می شوند. بر این اساس پژوهش ها به ۴ گروه توصیفی، تحلیلی، اکتشافی و پیش گویانه طبقه بندی می شوند. پژوهش توصیفی حاصل توصیف عینی و واقعی و منظم خصوصیات یک پدیده یا یک موضوع می باشد. این نوع پژوهش از نظر اجرا به دو گروه پیمایشی و مطالعات موردی تقسیم می شود. پژوهش پیمایشی روشی است برای بررسی ماهیت ویژگی ها و ادراک های شخصی (نگرش ها، باورها و عقاید افراد) مردم از طریق تحلیل پاسخ به پرسش هایی که به هنگام تدوین شده اند(۹).

با توجه به این مطالب، می توان گفت تحقیق حاضر از نظر نتیجه اجرا جزء پژوهش های کاربردی است و از نظر هدف جزء تحقیقات توصیفی می باشد. از آنجاییکه در این پژوهش به دنبال شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها و طراحی برنامه استراتژیک برای صادرات می باشیم، تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد.

روش جمع آوری داده ها

پس از اثبات مناسب بودن روش SWOT برای تدوین برنامه راهبردی صادرات شرکت های صنایع غذایی و آشامیدنی ایران برای جمع آوری داده ها اقدام نموده ایم. در این پژوهش، جمع آوری داده ها در دو مرحله بوده به این صورت که با استفاده از مطالعات میدانی و مصاحبه از مدیران و خبرگان صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی، فهرستی از نقاط قوت ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) مشخص می شود(داده های اولیه). پس از تهیه پرسشنامه مجدداً به مدیران و خبرگان صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی، جهت جمع آوری داده های ثانویه مراجعه شده است.

در این پژوهش روش مطالعات میدانی و روش دلفی اجرا شده است. زیرا روش دلفی فرایندی چند مرحله ای است که برای ترکیب عقاید و نظرات به منظور دستیابی به یک توافق گروهی طراحی شده است و از آن برای ارسال و دریافت پرسشنامه ها استفاده می کنند(گريشام به نقل از ۱۰).

در جمع آوری داده های اولیه، ابتدا خبرگان صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی انتخاب شده اند. نحوه انتخاب با استفاده از آمارهای صادرات، شناخت پژوهشگر و روش گلوله برفی بوده است. به عبارتی ابتدا براساس آمارهای صادرات و شناخت پژوهشگر با تعدادی از خبرگان مصاحبه شده و سپس از ایشان، در مورد افراد دیگری که در این زمینه خبره هستند سؤال شده است.

با توجه به گستردگی موضوعاتی که می توان به روش SWOT بررسی کرد پرسشنامه آماده نبود. با استفاده از مطالعات میدانی یک پرسشنامه مقدماتی برای جمع آوری اولیه نظرات صاحب نظران تهیه شده و در جلسات مصاحبه از آن استفاده گردیده است. پس از تجزیه و تحلیل نتایج مصاحبه ها، باز خور اولیه ایجاد شد(داده های اولیه). با استفاده از این داده ها پرسشنامه اصلی تنظیم گردید. به عبارتی با استفاده از مطالعات میدانی و مصاحبه از مدیران و خبرگان صادرات صنایع غذایی و آشامیدنی، فهرستی از نقاط قوت ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) مشخص می شود(طبقه بندی داده های اولیه). به منظور سهولت تجزیه و تحلیل نتایج، پرسشنامه اصلی منطبق با ماتریس های عوامل خارجی و داخلی تنظیم شده بودند. با توجه به

کیفی بودن پژوهش، روایی و پایایی پرسشنامه اصلی، توسط جمعی از اساتید استراتژیک تأیید گردیده است. نظرات جدید که با استفاده از پرسشنامه اصلی به دست آمده، برای نتیجه گیری نهایی و تشکیل ماتریس های EFE و IFE مورد استفاده قرار گرفته است (داده های ثانویه).

برای جمع بندی و نتیجه گیری، جلسه ای بدین منظور با حضور جمعی از اساتید استراتژیک، مدیران و خبرگان صادرات این صنعت تشکیل شدو برای ضریب و امتیاز دادن آن ها در ماتریس QSPM، از اجماع نظر ایشان (باز مصاحبه و طوفان مغزی) استفاده شده است. به نحوی که معیار اصلی برای جمع بندی نتایج و اعطای امتیاز، نظرات ایشان بوده است.

در جلساتی که به منظور تهیه باز خور اولیه و بازخور نهایی تشکیل شده بود از همه روش های پرسشنامه، مصاحبه و طوفان مغزی استفاده شده است و اطلاعات کلیدی و اصلی از مصاحبه های باز و تحلیلی (طوفان مغزی) استخراج شده و پرسشنامه به عنوان محکی برای این اطلاعات به کار گرفته شده است.

بحث و نتیجه گیری

در این مقاله به ارائه روش شناسی استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT در برنامه ریزی استراتژیک پرداخته شد. استفاده از QSPM بعد از بررسی عوامل SWOT و ماتریس SWOT، تصمیم گیران را مجبور می نماید تا به وزن عوامل SWOT بیشتر فکر نمایند و موقعیت را به صورت دقیق تر و عمیق تر از آن چیزی که SWOT به تنهایی انجام می دهد تجزیه و تحلیل نمایند. QSPM تقریباً برای هر موقعیتی که SWOT قابل کاربرد باشد، مناسب است. و تا حدودی ضعف های مربوط به SWOT از طریق QSPM رفع خواهد شد. با توجه به نتایج این ماتریس شرکت باید استراتژی های مناسب را استخراج و در تصمیم گیری ها مد نظر قرار دهد.

در این پژوهش برای اجرای روش SWOT با دو دسته داده های اولیه و ثانویه سرو کار داشته ایم. اطلاعات اولیه را می توان از طریق مطالعات میدانی و روش دلفی به عنوان پیش پرسشنامه و مصاحبه و با استفاده از نظرات خبرگان و صاحب نظران مربوطه انجام داد. انتخاب افراد خبره می تواند براساس مستندات، شناخت پژوهشگر و روش گلوله برفی باشد. با استفاده از داده های اولیه پرسشنامه تهیه و برای جمع آوری داده های ثانویه مورد استفاده قرار می گیرد. برای سهولت در تحلیل نتایج، پرسشنامه منطبق با ماتریس های EFE و IFE تهیه می شود. از نتایج ماتریس های عوامل داخلی و خارجی در تهیه ماتریس های SWOT و QSPM استفاده می شود. به دلیل این که در تدوین استراتژی دید استراتژیک قوی نیاز است، بنابراین تشکیل جلسه به منظور آخرین مرحله در اختصاص ضرایب جذابیت در ماتریس QSPM، استخراج استراتژی ها و جمع بندی نهایی نتایج، توصیه می گردد.

منابع

استیسی، رالف. دی. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمانی. ترجمه محمد رضا شجاعی. تهران: دانشکده اقتصادی
Meek, Helen. Meek, Richard. (۲۰۰۴) "Strategic marketing management: planning & control".

علی احمدی، علیرضا؛ فتح الله، مهدی؛ تاج الدین، ایرج. (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم ها، مکاتب، فرایندها، مدل ها، تکنیک ها و ابزار. تهران: تولید دانش.

Helms M, Marilyn,. Nixon,Judy.(۲۰۱۰). “Exploring SWOT analysis Where are we now?Areview of academic research from the last decade”. Journal of Strategy and Management, Vol۳. No۳, pp.۲۱۵-۲۵۱.

Mintzberg, Henry. (۱۹۸۷).“ Crafting Strategies”. Harvard Business Review.pp. ۶۶-۷۵.

دیوید فردآر. مدیریت استراتژیک. مترجمان: علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (۱۳۸۴). چاپ هفتم. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی

موحدی، محمد مهدی؛ ابویی مهریزی، محمد حسین؛ حسینی، علی محمد.(۱۳۹۱). استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک(مطالعه موردی:گروه خودرو سازی سایپا). فصلنامه مدیریت. سال نهم. شماره ۲۸.

Meredith E. David,. Forest, R. David,. & Fred R. David. (۲۰۰۹).“The Quantitative Strategic Planning Matrix(QSPM) applied to a retail computer store .The Coastal Business Journal, Vol۸. No۱.

طیبی، سید جمال الدین؛ ملکی، محمدرضا و دلگشایی، بهرام. (۱۳۸۸). تدوین پایان نامه. رساله، پروژه پژوهشی و مقاله علمی. تهران: انتشارات فردوس. چاپ اول

خیاط مقدم، سعید؛ فتحانی، محبوبه. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر کارایی فروش کانالهای توزیع با استفاده از تکنیک دلفی و تحلیل سلسله مراتبی داده ها. مورد کاوی شرکت تولیدی بازرگانی نارمک. کنفرانس ملی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات. تهران: شرکت خدمات برتر.