

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SWOT

ارائه دهنده:

شیما حبیبی

تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی های درونی سازمان است. حروف SWOT که آن را به شکل های دیگر مثل TOWS هم می نویسند، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی می باشند



نقطه قوت (Strength) :

نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت می باشد.

برای تهیه لیست نقاط قوت می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:

- ❖ مبدا اصلی درآمد و سود سازمان کجاست؟
- ❖ سهم بازار در هر یک از محصولات چه قدر است؟
- ❖ آیا سازمان شما علامت تجاری (Brand) معتبری دارد؟
- ❖ آیا بازاریابی و تبلیغات موثر است؟
- ❖ سازمان بر روی چه موارد اصلی تمرکز دارد؟
- ❖ آیا سازمان دارای ضعف نیروی انسانی ماهر است؟
- ❖ آیا روحیه کارکنان بالا است؟
- ❖ آیا پاداشی برای پیشبرد به سمت تعالی در سازمان وجود دارد؟
- ❖ آیا کارکنان چند مهارتی دارید؟
- ❖ آیا موجودی به صورت موثری مدیریت می شود؟
- ❖ آیا سازمان به خوبی از فناوری اطلاعات استفاده می کند؟
- ❖ آیا سازمان به خوبی خود را با تغییرات وفق می دهد؟
- ❖ آیا سازمان قدرت نوآوری دارد؟
- ❖ آیا سازمان در محیط رقابت بین المللی قدرت ایستادگی دارد؟

- نقاط قوت می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:
- ❖ ظرفیت و توانایی ها
 - ❖ مزایای رقابتی
 - ❖ انحصاری بودن
 - ❖ منابع ، دارایی، کارکنان، تجربیات، دانش، داده ها
 - ❖ ذخایر مالی و درآمدهای احتمالی
 - ❖ منطق بازاریابی، توضیح و شناخته شدن
 - ❖ جنبه های نوآوری
 - ❖ محل جغرافیایی
 - ❖ قیمت و کیفیت
 - ❖ اعتبارت و صلاحیت ها
 - ❖ فرآیندها و سیستم ها
 - ❖ فناوری اطلاعات و ارتباطات
 - ❖ فرهنگی، رفتاری، نگرشی
 - ❖ حمایت مدیران

نقطه ضعف (Weakness) :

نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد. برای تهیه لیست نقاط ضعف می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد :

- ❖ کدام یک از محصولات / خدمات سازمان کمترین سود دهی را دارند؟
- ❖ کدام بخش از سازمان توانایی پوشش هزینه هایش را ندارد؟
- ❖ آیا بازاریابی و تبلیغات موثر است؟
- ❖ آیا شرکت توانایی جذب افراد یا استعدادها را دارد؟
- ❖ آیا کارکنان آموزش دیده و دارای انگیزه هستند؟
- ❖ آیا سیستم انگیزشی برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان وجود دارد؟
- ❖ بیشترین هزینه های شرکت چه هزینه هایی هستند؟
- ❖ آیا سازمان توانایی ایستادگی در برابر فشار قیمت رقبا را دارد؟

نقاط ضعف می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد

- ❖ کمبود ظرفیت و توانایی ها
- ❖ کمبود قدرت رقابت
- ❖ شهرت، حضور در میدان
- ❖ مباحث مالی
- ❖ آسیب پذیری دانش
- ❖ مقیاس و محدودیت زمانی
- ❖ جریان نقدینگی و مصرف آن

جدول ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت

ردیف	عنوان
۱	بهره مندی از نیروهای نخبه
۲	وجود امکانات و تجربه استفاده از مقیاس پیشتاز کوچک و بزرگ در طرح ها
۳	وجود تجهیزات و زیرساخت های مناسب در زمینه صنعت پتروشیمی
۴	تجربه تجاری سازی دانش فنی توسعه یافته
۵	بهره مندی از نظام های کنترل پروژه و پیشرفت طرح ها
۶	بهره مندی از سیستم فناوری اطلاعات
۷	آشنایی و تجربه در زمینه واحدهای تولیدی
۸	شناخت و آگاهی از مشکلات و نیازهای صنعت
۹	بهره مندی از سیستم های مدیریت کیفیت ISO 9001

نقاط ضعف

ردیف	عنوان
۱۰	وضعیت مکانی شرکت
۱۱	ضعف ارتباطی گروه‌ها و بخش‌های مختلف شرکت
۱۲	مشکلات دستیابی مستقیم پژوهندگان به منابع اطلاعاتی
۱۳	عدم هماهنگی بین وظایف، انتظارات و نیروی انسانی
۱۴	خارج شدن نیروی انسانی کارآزموده از سازمان
۱۵	وابستگی به بودجه دولت
۱۶	فقدان نظام‌های پژوهشی
۱۷	موارد انگیزشی و رفاهی کارکنان

فرصت (Opportunity) :

یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. از جمله فرصت های پیش روی یک شرکت می توان به بازارهای توسعه یافته، حرکت به سمت بخش جدیدی از بازار که سود بیشتر دارد و یا بازارهای رها شده توسط رقبا اشاره کرد.

برای تهیه لیست فرصتها می توان از چک لیستهای نظیر چک لیست زیر استفاده کرد؟

❖ مزیت رقابتی شرکت چیست؟

❖ آیا تکنولوژی جدیدی وجود دارد که شرکت بتواند برای نوآوری و یا کاهش هزینه ها از آن استفاده کند؟

- ❖ آیا فرصت فراگیری ارزان وجود دارد؟
- ❖ آیای شرکت می تواند از بازار بین المللی استفاده کند؟
- ❖ آیا کیفیت عملیات، محصولات و مدیریت موجودی بدون متحمل شدن هزینه زیاد امکان بهبود دارد؟
- ❖ آیا شرکت می تواند جریان نقدینگی را با برقراری ارتباط بهتر با مشتریان، بهبود ببخشد؟
- ❖ آیا زمان مناسبی برای تغییر و تحول وجود دارد؟ آیا فرصت فراگیری ارزان وجود دارد؟
- ❖ آیای شرکت می تواند از بازار بین المللی استفاده کند؟
- ❖ آیا کیفیت عملیات، محصولات و مدیریت موجودی بدون متحمل شدن هزینه زیاد امکان بهبود دارد؟
- ❖ آیا شرکت می تواند جریان نقدینگی را با برقراری ارتباط بهتر با مشتریان، بهبود ببخشد؟
- ❖ آیا زمان مناسبی برای تغییر و تحول وجود دارد؟

فرصتها را می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:

- ❖ توسعه بازار
- ❖ آسیب پذیری شیوه زندگی
- ❖ توسعه تکنولوژی رقبا
- ❖ روندهای صنعت یا شیوه زندگی
- ❖ اعتبار جهانی
- ❖ بازارهای جدید
- ❖ صادرات و واردات
- ❖ انحصاری شدن جدید
- ❖ قراردادهای بزرگ
- ❖ توسعه کسب و کار و محصول
- ❖ اطلاعات و تحقیق
- ❖ شراکت ها و نمایندگی
- ❖ تاثیرات فصلی، آب و هوا و غیره
- ❖ وضعیت اقتصادی

فرصت ها	
ردیف	عنوان
۱	تمایل به زمینه های تحقیقاتی جدید در کشور
۲	توجه به تحقیق و توسعه در سیاست های کلان نظام
۳	نیروهای کار نخبه
۴	در اختیار داشتن منابع خوراک در کشور
۵	فقدان دانش فنی بومی
۶	وجود مراکز تحقیقاتی و توسعه مجتمع ها
۷	ارتباط با دانشگاه ها

تهدید (Threat) :

یک حالت خارجی است که می تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. از جمله تهدیدات می توان به ظهور رقبای جدید، معرفی محصول / خدمات جدید توسط رقبای، مالیات بر روی کالاهای ارائه شده و غیره اشاره کرد.

برای تهیه لیست تهدیدها می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:

❖ آیا سازمان ذخایر کافی برای ایستادگی در برابر تغییرات ناگهانی محیط را دارد؟

وضعیت قوانین و مقررات مربوطه به چه صورت است؟

❖ تهدیدها را می توان در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:

- ❖ آیا محصولات سازمان دارای نام تجاری معتبری برای مقاومت در برابر قیمت رقبا می باشد؟
- ❖ آیا رقبای بین المللی وجود دارند؟
- ❖ آیا شرکت دارای گستردگی کمی می باشد؟
- ❖ آیا فعالیت های حسابداری غیر محافظه کارانه می باشد؟
- ❖ آیا وضعیت مالی شرکت در حاشیه عدم نقدینگی قرار دارد؟
- ❖ آیا سازمان با تغییرات تکنولوژی می تواند سازگار باشد؟
- ❖ آیا حاشیه سود سازمان تحت فشار می باشد؟
- ❖ آیا حجم معاملات و قراردادهای کاهش یافته؟
- ❖ آیا شرکت توانایی ایستادگی رقبا در مقابل رقبای اینترنتی را دارد؟

تهدیدها را می توان در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:

- ❖ اثرات سیاسی
- ❖ اثرات قانونی
- ❖ اثرات محیطی
- ❖ توسعه فناوری اطلاعات
- ❖ اهداف و مقاصد رقبا
- ❖ تقاضای بازار
- ❖ تکنولوژی
- ❖ محصولات، خدمات و ایده های جدید
- ❖ قراردادهای حیاتی شرکای تجاری
- ❖ مواجهه با موانع و تهدیدهای برطرف نشده
- ❖ اقتصاد داخل و خارج
- ❖ تأثیرات فصلی، آب و هوا و مد

تهدیدات

ردیف	عنوان
۱	تحریم ها
۲	خصوصی سازی شرکت
۳	تورم همراه با رکود کسب و کار
۴	دسترسی به بازار مواد اولیه
۵	دسترسی به منابع اطلاعاتی
۶	قوانین کار
۷	علاقه مندی بخش های تولیدی به خرید تکنولوژی خارجی
۸	به روز نبودن سطح فناوری داخلی نسبت به متوسط جهانی

چشم انداز (Vision)

"اگر توانستید کاری را تصور کنید، حتماً قادر خواهید بود آن را انجام دهید"

(والت دیسنی)

تعاریف مختلفی از چشم انداز سازمان ارائه گردیده است. در این قسمت دو عدد از کاربردی ترین آن تعاریف را ارائه می نماییم:
چشم انداز تصویری از آینده است که سازمان قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد.

- چشم انداز آرزوهای آتی سازمان در شرایط کنونی است.
- چشم انداز سازمان دارای مشخصات خاصی است. سازمان شایسته است چشم انداز خود را با در نظر گرفتن چنین مشخصاتی استخراج نماید. این مشخصات در ذیل ارائه گردیده است:

- ❖ فرصت های موجود برای شرکت را نشان دهد.
- ❖ راه بهره جویی از فرصت ها را بنمایاند.
- ❖ بلند پروازانه باشد.
- ❖ منحصر به فرد باشد.
- ❖ در کارکنان رضایت شغلی ایجاد نماید.
- ❖ استانداردهای بالایی را بنا گذارد.
- ❖ در کارکنان ایجاد تعهد، علاقه و غرور نماید.
- ❖ مسیر حرکت شرکت را به وضوح بیان کند.
- ❖ مشوق یادگیری باشد.
- ❖ مخاطب را مشخص سازد.

ماموریت (Mission) :

ماموریت سازمان همان فلسفه وجودی سازمان خواهد بود.
ماموریت سازمان بیان می دارد که سازمان چگونه می خواهد
رقابت نموده و برای مشتریان خود ارزش خلق نماید.

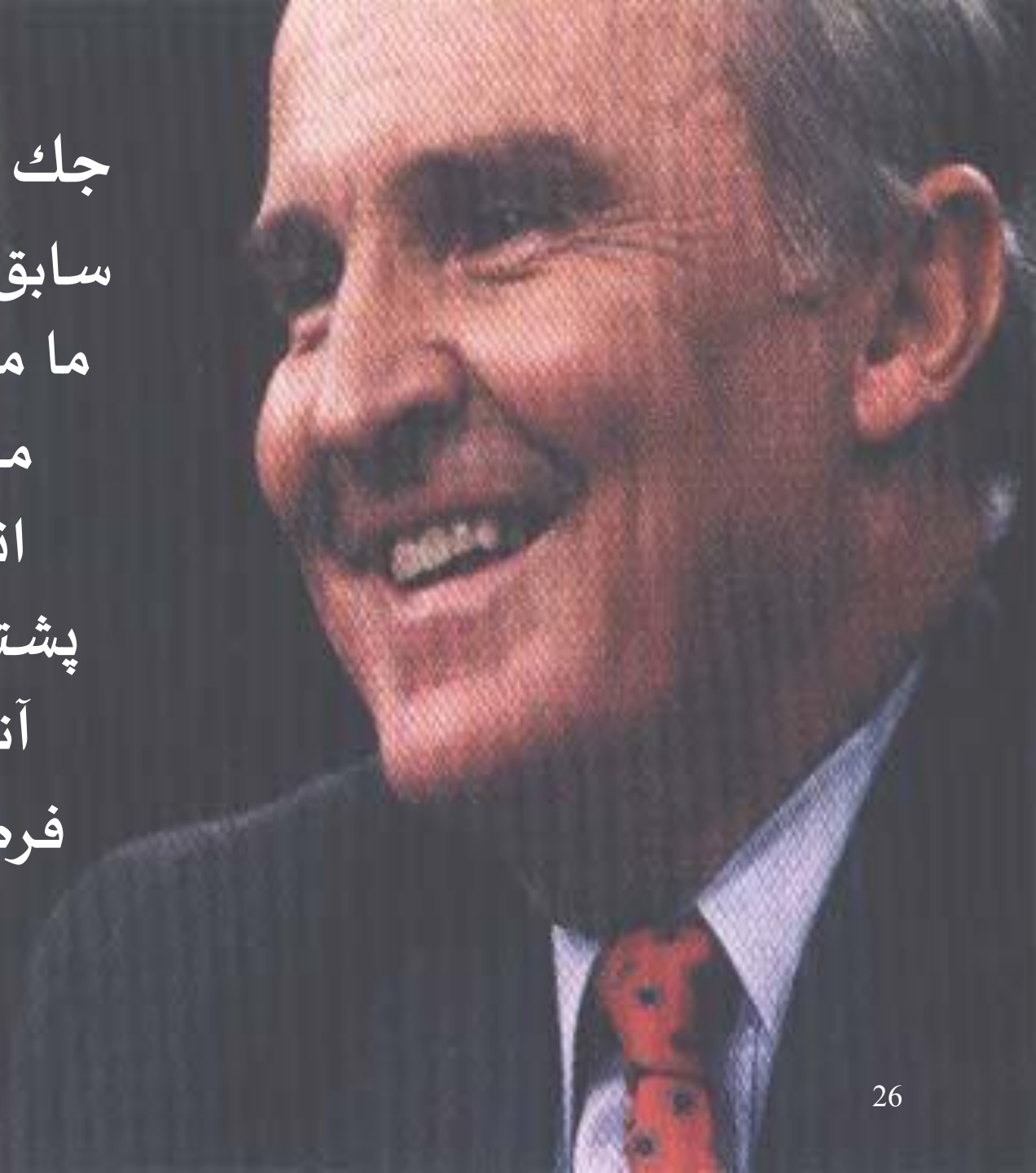
در تدوین بیانیه ماموریت بایستی بتوان به پنج سوال اساسی زیر پاسخ داد. که عبارتند از:

- ❖ چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می سازد).
- ❖ چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)
- ❖ کجا؟ (حیطه رقابتی کجاست؟)
- ❖ چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)
- ❖ چگونه؟ (ویژگی های منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این اهداف ها چیست؟)

ماموریت سازمانی به همه ی مدیران وحدت خواهد بخشید. ماموریت سازمانی باعث می شود که همه ی کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان دارای انتظارات مشترک گردند. ماموریت سازمان باعث می شود که افراد و گروه های ذینفع، با گذشت زمان، دارای ارزش مشترک گردیده و این ارزش روز به روز تقویت گردد. ماموریت سازمانی موجب پیدایش نوعی ارزش و هدف خواهد گردید که از طریق آن، افراد خارج از سازمان، آن ارزش را معرفی شرکت خواهد دانست. در نهایت ماموریت سازمان موجب تایید و تقویت تعهداتی نظیر: بر عهده گرفتن مسئولیت عملیاتی و نیز تضمین بقا، رشد و سودآوری شرکت خواهد گردید.



جك ولش مدير عامل
سابق جنرال الكتريك :
ما مدیریت منابع انسانی و
مالی می کنیم ، یافتن
انسانهای هوشمند ،
پشتیبانی و تأمین گسترده
آنان و فراهم ساختن
فرصت کار ، کل فلسفه
مدیریت ماست .



با تشکر از توجه
شما عزیزان

