

## تدوین راهبردهای بازرگانی

کامبیز شاهرودی\*، سیده فاطمه علوی فومنی\*\*، طاهره صابری کوچصفهانی\*\*\*

### چکیده

امروزه بسیاری از شرکت‌ها با چالش‌هایی در زمینه تقویت و افزایش توان رقابت‌پذیری خود برای بقا در محیط رقابتی کسب‌وکار مواجه‌اند. برای رسیدن به بهترین راهکارها، بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید محیطی باعث انتخاب بهترین راهبردهای اجرایی می‌شود. پاسخ‌دهندگان تحقیق حاضر متخصصان یک شرکت خودروئی می‌باشند، حجم نمونه ۱۰ نفر از خبرگان آن شرکت در آن صنعت است. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه محقق ساخته و پرسشنامه استاندارد AHP است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش AHP و با نرم‌افزار Superdecisions انجام شد. در پژوهش حاضر راهبرد SO بهترین گزینه انتخاب شد. به همین دلیل، سازمان باید نسبت به اجرای راهبردها با توجه به نقاط قوت و فرصت‌های بیرونی اقدام نماید. یافته‌ها نشان می‌دهد که ترتیب اولویت‌بندی جذابیت راهبردها، توسعه محصولات جدید در بازارهای جدید، ایجاد تنوع در سبد محصولات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک به‌منظور ارتقای سهم بازار است.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی؛ اولویت‌بندی راهبردها؛ بررسی و تحلیل SWOT.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۰۷

\* دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت (نویسنده مسئول).

E-mail: k\_shahroodi@yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها در خلاً نیستند. هر سازمانی، اعم از شرکت‌های بزرگ، شرکت‌های دولتی، یا کسب‌وکارهای کوچک می‌خواهند خواسته‌های مشتریان و سهامداران گوناگون را برآورده سازند. رمز بقای سازمان‌های امروزی در درک و شناخت نیاز مشتریان و پاسخگویی سریع به این نیازها نهفته است [۳۲].

تغییر و تحول در سازمان‌های امروزی به قدری سریع، چندجانبه، پیچیده و فراگیر است که سازمان‌ها بدون پیش‌بینی، هماهنگی و تطابق با آن قادر به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه نیستند [۲۱]. این‌که چرا برخی از شرکت‌ها نسبت به دیگران سودآورترند؟ و چرا برخی از صنایع به‌طور دائمی از صنایع دیگر سودآورترند؟ سازمان‌ها تنها در صورتی می‌توانند عملکردی بهتر نسبت به رقبای خود داشته باشند که وجه تمایز مشخصی را توسعه داده و آن را حفظ کنند [۲۹]. در این بین یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که مدیران را در این شرایط محیطی یاری می‌دهد، مدیریت راهبردی است [۳۳]. پورتر (۱۳۸۵)، راهبرد موقعیت یک شرکت را تعریف می‌کند و باعث ایجاد داد و ستد شده و روابط بین فعالیت‌ها را شکل می‌دهد؛ درواقع راهبرد گزینش جایگاهی منحصر به فرد است که منجر به تحقق یافتن هدف می‌شود، اقدامات نیز مسیری هستند که برای تحقق بخشیدن به این جایگاه گزینش می‌شوند؛ همچنین راهبرد را می‌توان یک الگو یا طرحی تعریف نمود که اهداف، سیاست‌ها و توالی فعالیت‌های اصلی سازمان را یکپارچه می‌سازد.

برنامه‌ریزی راهبردی جزئی از راهبرد و یک گزینه برای رویارویی با آینده است. برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند ایجاد و حفظ تناسب راهبردی بین سازمان و فرصت‌های بازاریابی در حال تغییر تعریف می‌شود. مدیریت راهبردی به‌صورت گسترده‌ای توسط همه شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته تا بتواند رقابت شدید بازار را متوقف نماید، فرآیند مدیریت راهبردی شامل سه مرحله فرمول‌بندی راهبرد، اجرا و ارزیابی راهبردی است [۳۵].

به هنگام طراحی مدل برنامه‌ریزی راهبردی، حرکت به سمت ارائه چهره راهبرد محور از سازمان، یکی از راه‌حل‌هایی است که می‌تواند موفقیت اجرای راهبردهای تدوین شده را تا حد زیادی رقم بزند [۱۵].

تحول راهبردی را می‌توان تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان نامید؛ درحالی‌که کانون اولیه چنین تنظیم مجددی عبارت است از (۱) محتوای راهبرد (ماموریت و اهداف، تولید، گستره بازار، وضعیت رقابتی و پراکندگی منابع؛ ۲) تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی؛ ۳) ساختارهای سازمانی داخلی آن، شامل فرایندها و

نظام‌هایی است که برای ایجاد تحول و کاربرد آن در محتوای راهبرد ضروری است [۲۱]. اثربخشی تحول راهبردی یعنی درجه و میزان نیل به اهداف تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان، یا با تلاش‌های انجام‌شده تا چه میزان به تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان رسیده‌ایم. مزیت رقابتی از موضوع‌های مهمی است که در سال‌های اخیر در مباحث نظری مدیریت و بازاریابی راهبردی موردتاکید قرار گرفته است. در این رابطه، چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین‌کننده و موثر ارائه شده است؛ جایی که نظریه‌پردازان سازمان صنعتی، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین‌کننده مزیت رقابتی می‌دانند. طبق مدل پورتر، واحد اصلی برای بررسی و تحلیل، صنعت است. در این راستا، وی اعتقاد دارد که سودآوری شرکت‌ها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی شرکت در صنعت بستگی دارد. طبق این مدل، چنانچه راهبرد باعث شود که سازمان، فعالیت‌ها را متفاوت و متمایز از رقبا انجام دهد در آن صورت، شایستگی‌های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کنند و باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند [۲۱].

بر اساس آمارهای منتشره اینتربرند در رده‌بندی ۱۰۰ برند برتر دنیا در سال ۲۰۱۷، رتبه‌های نخست تا دهم شرکت‌های اپل، گوگل، ماکروسافت، کوکا کولا، آمازون، سامسونگ، تویوتا، فیسبوک، مرسدس بنز و آی بی ام به دست آورده‌اند که تمامی آنها از SWOT برای بررسی و تحلیل راهبردهای خود استفاده نموده‌اند.

به‌طور خاص در صنعت خودروسازی، شرکت تویوتای ژاپن موفق‌ترین و باارزش‌ترین برند خودروسازی دنیاست که یکی از روش‌های تدوین راهبرد آن SWOT است که با تمرکز بر استفاده از راهبرد تولید ناب توانسته در تمام سال‌ها توانایی تولید خودروهایی با کیفیت عالی و بهترین قیمت و مطابق با ارزش پول را برای مشتریان فراهم کند - [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/) شرکت فورد نیز که یکی دیگر از شرکت‌های بزرگ خودروسازی جهان است که SWOT را ابزاری مفید برای طرح‌ریزی راهبردهای خود به‌کار گرفته است ([www.strategicmanagementinsight.com](http://www.strategicmanagementinsight.com)). شرکت فورد بر اساس تحلیل محیطی به این نتیجه دست یافته است که برای مقابله با رقبا و حفظ وضعیت فعلی‌اش باید به نوآوری هر چه بیشتر روی آورد.

امروزه در جهان صنعت خودروسازی نقش مهمی در اقتصاد کشورها دارد. صنعت خودروسازی، بزرگ‌ترین صنعت جهان و دومین فعالیت عمده اقتصادی پس از بانک‌هاست. صرف‌نظر از افتخار داشتن یک خودرو ملی، عوامل دیگری نیز مانند اشتغال، شاخص‌های مالی و اثرات بر روی دیگر

بخش‌های اقتصادی سبب شده است تا دولت‌ها توجه خاصی به این صنعت داشته باشند [۶]، در کشور ما نیز صنعت خودروسازی نقشی اساسی در تولید و اشتغال کشور دارد. شرکت خودروسازی، قطعات موردنیاز برای مونتاژ خودروها را به شرکت‌های قطعه‌سازی واگذار می‌کند تا از این طریق هزینه‌های تولید خود را کاهش دهند و کیفیت محصولات خود را افزایش دهند [۹]. شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) نقش مهمی در اقتصاد ایفا می‌کنند و در نقش یک موتور در رشد اقتصادی عمل می‌کنند [۲۵].

شرکت‌های قطعه‌ساز از نظر بزرگی، بسیار کوچک‌تر از شرکت‌های خودروسازی هستند؛ ولی تعداد آنها بسیار بیشتر است و در مجموع شرکت‌های قطعه‌ساز میزان اشتغال بیشتری را نسبت به شرکت‌های خودروسازی دارند. میزان سرمایه موردنیاز برای تاسیس یک شرکت قطعه‌سازی اندک است [۸] و بنابراین سالانه چندین شرکت قطعه‌سازی جدید وارد این صنعت می‌شوند و به همین دلیل است که رقابت در این صنعت بسیار شدید است. شرکت‌های قطعه‌سازی باید راهبردهای مناسبی را با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده خود، انتخاب نمایند. راهبردهای مناسب به بقا و رشد این شرکت‌ها در عرصه رقابتی صنعت قطعه‌سازی کمک می‌کنند. برای تدوین راهبرد راهکارها، روش‌های مختلفی وجود دارد که مدیران راهبردی و طراحان راهبردی سازمان با توجه به شناخت خود از موقعیت و شرایط سازمان راهکار و روش خاصی را برای تدوین راهبرد سازمان انتخاب می‌کنند. در واقع فضای آکادمیک شرکت‌ها را تا پایان مرحله تدوین راهبردهایشان همراهی کرده و در اوج، می‌توان گفت که آنها را تنها گذاشته است، تحقیقات بسیاری به تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای سطوح مختلف در سازمان‌ها پرداخته‌اند [۱۷]؛ اما چالش اصلی مدیران در اجرای راهبردهاست و نه تدوین آنها، یکی از علت‌های مهم شکست اجرای راهبردها، عدم توجه به ویژگی‌ها و شرایط داخلی و خارجی سازمان در هنگام تدوین راهبردهاست [۱۲]، نتایج تحقیق از مجموعه‌ای متشکل از ۲۷۵ مدیر نشان داد که توانایی اجرای راهبرد به مراتب مهم‌تر از کیفیت خود راهبرد است. در اصل اساسی در اجرای راهبردها و اهداف سازمانی نحوه فرموله کردن و اجرای راهبردهاست [۲۸].

این مشکلی است که در شرکت‌های ایرانی دیده می‌شود. در شروع تعاملات جدید با برندهای معتبر خودروسازی جهان در فضای پساتحریم قبل از هر چیز باید راهبرد صنعت خودروی کشور به درستی فرمول‌بندی راهبرد، اجرا و ارزیابی شود تا شرکت‌های کوچک و متوسط بتوانند بر این اساس رویکردهای راهبردی خود را تعیین نمایند. آنچه قابل‌تأمل است این مساله است که فرمولاسیون راهبرد در SMEها منحصر به فرد است، این فرمولاسیون شباهت بسیار کمی با فرآیند راهبرد در

سازمان‌های بزرگ‌تر دارد، فرمولاسیون رسمی و یکسان خیلی نادر و کمیاب است [۲۵]؛ اما چارچوب کلی آن‌ها ثابت است.

اگر چه استفاده از SWOT، پایه خوبی برای راهبردهای برنامه‌ریزی موثر است؛ اما دارای نقاط ضعف است. در بررسی و تحلیل SWOT، اهمیت عوامل تعیین‌کننده هر عامل در برنامه یا راهبرد، کمی و قابل اندازه‌گیری نیست؛ به عبارت دیگر، در این مورد یک ابزار مفید برای تعیین اهمیت نسبی هر عامل وجود ندارد [۲۳]. به همین دلیل تحلیل SWOT قادر به ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری جامع راهبردی نیست.

در این پژوهش در ابتدا با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها با توجه به عوامل محیطی کلان (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی- قانونی، جهانی) و عوامل محیطی خرد (شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبای بالقوه یا تازه‌واردان، رقبای موجود، محصولات جایگزین و ...) فرصت‌ها یا تهدیدهای احتمالی ناشی از این عوامل و همچنین با توجه به دسته‌بندی عوامل داخلی (شامل سازمان و مدیریت، بازاریابی، مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و ...) قوت‌ها و ضعف‌های احتمالی ناشی از این عوامل برای سازمان مشخص می‌شود برای رتبه‌بندی نقاط قوت و ضعف (IFE) و فرصت و تهدید (EFE) با توجه به مقایسه زوجی بررسی شده و سپس با مشخص شدن قرارگرفتن شرکت در هر کدام از ۴ ناحیه ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی راهبرد موردنظر انتخاب و در نهایت با مقایسه زوجی راهبردهای اتخاذشده، برای رتبه‌بندی راهبردها اقدام می‌شود؛ بنابراین این مطالعه با ترکیب مدل SWOT و AHP FUZZY در پی کاهش این کسری است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

سازمان‌های تولیدی در سرتاسر جهان با انواع چالش‌های داخلی و خارجی مواجه هستند تا بتوانند پایداری خود را حفظ نمایند، به منظور مقابله با این چالش‌ها و حفظ رقابت، شرکت‌ها راهبردهای خود را توسعه می‌دهند و منابع را برای اجرای راهبردهای مشخص‌شده به کار می‌گیرند. در اولین قدم در شکل‌گیری و استقرار راهبردها، مدیران نیاز به شناسایی و ارزیابی عوامل بالقوه‌ای دارند که می‌تواند به برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد کمک کنند [۲۴].

در این راستا مدیریت راهبردی، رویکردی کلیدی و جامع است. یکی از مهم‌ترین مراحل مدیریت راهبردی، تشکیل ماتریس SWOT است. تحلیل سوات یک ابزار متداول برای تحلیل

محیط درونی و بیرونی به‌طور همزمان است؛ به عبارت دیگر یک رویکرد جهت پشتیبانی سیستماتیک برای یک موقعیت تصمیم‌گیری است. هدف از به‌کار بستن سوات در تصمیمات راهبردی، انتخاب یا تشکیل و اجرای یک نتیجه راهبردی در یک رابطه خوب بین عوامل داخلی و خارجی است [۲۰].

از آنجاکه سازمان‌ها در محیطی تحت‌تأثیر عوامل داخلی و خارجی کار می‌کنند، ارزیابی اهمیت نسبی هر یک از عوامل توسط سازمان‌ها ضروری است. این عوامل به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا زمینه‌های مختلف را با ارائه اهمیت نسبی مولفه‌های فردی، بررسی کنند و در درون سازمان به مدیریت اجازه می‌دهد که اقدام مناسب را آغاز کند [۱]. شناخت وضع موجود و تعیین رسالت به تنهایی برای رسیدن به اهداف موردنظر کافی نیست؛ بلکه باید با در نظر گرفتن واقعیت‌های موجود، راهبرد مناسب را مشخص کرده، راه‌های رسیدن به آن را از طریق ارزیابی گزینه‌های ممکن و انتخاب راهبرد در سه سطح شرکت، واحد بازرگانی و وظایف (اتخاذ راهبرد) و تعیین اهداف، سیاست‌ها، تعیین روش‌ها، رویه‌ها و استانداردها و بودجه‌بندی هماهنگ با راهبرد انتخاب‌شده (برنامه‌ریزی عملیاتی) تدوین و فرموله کرد [۶].

برای حفظ رقابت و بررسی انتظارات ذی‌نفعان، سازمان‌ها باید بر افزایش نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف خود تمرکز کنند؛ بنابراین پاسخ به نقاط قوت و ضعف سازمان، یک جزء حیاتی از مدیریت راهبردی است که شامل فرموله کردن اهداف اصلی سازمان و ارزیابی محیط داخلی و خارجی‌ای که سازمان در آن رقابت می‌کند، است [۳].

یکی از جنبه‌های ویژه برنامه‌ریزی راهبردی، توجهی است که به محیط‌های خارجی و داخلی سازمان می‌شود. ارزیابی محیط‌های داخلی و خارجی، دیدگاه روشنی از وضع موجود به سازمان می‌دهد و زمینه مناسبی برای شناسایی مسائل راهبردی و تدوین راهبردها در مراحل بعد فراهم می‌آورد [۱۴].

برنامه‌ریزی راهبردی، رسیدن از وضعیت موجود (مأموریت سازمان) به وضعیت مطلوب را که به چشم‌انداز سازمان اشاره دارد، تشریح می‌کند؛ همچنین چشم‌اندازها بر مبنای آرمان‌ها و ارزش‌ها و با توجه به بررسی محیط خارجی و محیط ملی شکل می‌گیرند [۳۰]. آنسوف اولین دانشمندی بود که راهبردی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، وی معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگ‌تر و منظم‌تر خواهد بود. عوامل راهبردی عواملی هستند که برای موفقیت یک سازمان حیاتی هستند. اساساً عوامل راهبردی

روی مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان و مالکان تمرکز می‌کنند. همچنین باید توجه داشت که مجموعه واحدی از عوامل راهبردی برای سازمان وجود ندارد [۲۲].

متداول‌ترین ابزار تدوین راهبردها که به دلیل سهولت اجرا و شفافیت فوق‌العاده به رایج‌ترین شیوه تدوین راهبرد تبدیل شده است، ماتریس SWOT است که یکی از شناخته‌شده‌ترین تکنیک‌های فرموله‌کردن راهبرد است [۲۵].

عملکرد مناسب در یک شرکت در نتیجه تعامل صحیح مدیریت کسب‌وکار با محیط درونی و بیرونی آن است [۱۸] و لازمه این موضوع شناسایی صحیح عوامل داخلی و خارجی است. عوامل داخلی و خارجی اغلب برای آینده شرکت بررسی می‌شوند و به عوامل راهبردی منتج می‌شوند. در SWOT این عوامل به چهار قسمت با عنوان «گروه‌های سوات» تقسیم می‌شوند: قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها.

امروزه تصمیمات در محیط‌های به‌طور فزاینده پیچیده به مثابه مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره گرفته می‌شود و سهامداران با بسیاری از مسائل سروکار دارند [۲۰]. تحلیل تصمیم‌گیری چندمعیاره یک ابزار است که قضاوت‌های معتبر تصمیم‌گیرندگان فردی یا سهامداران متعدد را یکپارچه می‌کند تا به تصمیمات بهینه منجر شود [۳۷]. از طریق داده کاوی و دانش جدیدی که در اختیار قرار می‌دهد، افراد می‌توانند داده‌ها را اهرمی جهت خلق فرصت‌ها یا ارزش‌های جدید در سازمان خود مورد استفاده قرار دهند [۱۳]. در اکثر مقالات، به مرحله اولویت‌بندی راهبردها بیش از سایر مراحل توجه شده است. در این راستا از ابزارهای مختلفی استفاده شده که در این میان ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره بیش از بقیه به چشم می‌خورد.

کومار خاتری و متری (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «استفاده از رویکرد SWOT-AHP برای انتخاب راهبردهای پایدار سازمانی»، ترکیبی از قدرت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و روند پردازش سلسله‌مراتبی تحلیلی را برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل پایدار ساخت‌وساز و پایداری عوامل زنجیره تامین در شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت بازیافت فلز در هند انجام دادند، پس از رتبه‌بندی اولویت‌های مربوط به انتخاب راهبردهای کوتاه‌مدت، شرکت‌ها توانستند راهبردهای بسیار موثقی را برای بهبود عملکرد و ایجاد کسب‌وکار پایدار انتخاب و راه‌اندازی نمایند [۲۴].

ژیکانگ (۲۰۱۷)، تحقیقی در مورد لجستیک معکوس در صنعت خودرو انجام داد، او با استفاده از بررسی و تحلیل SWOT و برای مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید، راهبردهای

ST, WO و راهبردهای SO و WT را با توجه به وضعیت موجود و پیوستن چین به سازمان تجارت جهانی WTO و مشکلات لجستیک معکوس در صنعت خودروی چین طرح‌ریزی نمود.

آرسیک، نیکولیک و زیوکویک (۲۰۱۷) با استفاده از مدل ترکیبی SWOT - ANP - FANP برای اولویت‌بندی راهبردهای توسعه پایدار اکوتوریسم در پارک ملی صربستان، پرداختند، براساس مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدها، راهبردهای توسعه پایدار در پارک ملی صربستان تعیین شد، با استفاده از فرایند شبکه تحلیلی چندمتغیره (ANP) و فرآیند شبکه تحلیلی فازی (FANP) راهبردهای تعریف‌شده اولویت‌بندی شدند که اولویت‌بندی راهبردها چگونگی دستیابی به راهبردهای توسعه پایدار اکوتوریسم در پارک ملی صربستان را نشان می‌دهد.

لزیم عبدالله و زولکیفی (۲۰۱۵) به یکپارچه‌سازی فازی تحلیل سلسله‌مراتبی داده‌ها و دیماتل فازی و کاربرد آن در مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند.

باس (۲۰۱۳) به بررسی و تحلیل زنجیره تامین برق با استفاده از روش یکپارچه SWOT-FUZZY TOPSIS همراه با AHP در کشور ترکیه پرداخت، در ابتدا بررسی کیفی زنجیره تامین برق صورت پذیرفت، سپس با توجه به چارچوب طرح‌ریزی‌شده عامل‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید در ماتریس SWOT برای تشکیل یک برنامه راهبرد بر اساس عناصر کیفی پیشنهادی تدوین شد، از آنجاکه یک بررسی و تحلیل SWOT کیفی می‌تواند برای تدوین یک برنامه عملی ناکافی باشد، روش SWOT-FUZZY TOPSIS یکپارچه شده با AHP استفاده شد تا عوامل SWOT تعریف شده را اولویت‌بندی کرده و یک برنامه راهبرد با مشخص شدن اولویت‌های اصلی طراحی شود. حمیدی‌زاده و ترهنده (۱۳۹۱) به شناخت و تبیین راهبردهای موقعیت‌بنگاه‌ها و نیز ارائه مدل ارزیابی موقعیت‌یابی راهبردی بنگاه‌های اقتصادی پرداختند و مدل دو بعدی در خصوص ابعاد راهبرد عمومی و موقعیت‌یابی طراحی و ارزیابی نمودند.

گرنر، تاکر و الکی (۲۰۱۲) از روش ترکیبی سوات و تحلیل سلسله‌مراتبی داده‌ها در مدیریت راهبردی در مطالعه موردی یک شرکت تولیدی استفاده کرده‌اند. روش تحلیل سلسله‌مراتبی داده‌ها، برای رده‌بندی عوامل سوات به کار رفته است.

ملکی، محقر و کریمی دستجردی (۱۳۸۹) به تدوین و ارزیابی راهبردهای سازمانی با به‌کارگیری مدل‌های SWOT و فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP پرداختند، در این پژوهش برای بررسی و تحلیل کمی SWOT و در نظر گرفتن وابستگی‌های ممکن میان عوامل با استفاده از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای، وزن عوامل راهبردی، وزن عوامل فرعی و اولویت‌های راهبردهای جایگزین مشخص شد و راهبرد SO به‌عنوان بهترین گزینه انتخاب شد.



سیدی، امیری و یوسفی هنومرور (۱۳۹۵) به طراحی چارچوبی برای تعیین ترکیب بهینه راهبرد SWOT در تحلیل به وسیله ارزش خالص فعلی فازی و تئوری بازی‌ها پرداختند، این تحقیق با تاکید بر این‌که تحلیل SWOT در کنار مزیت‌ها، محدودیت‌هایی هم دارد که فرض استقلال بین راهبرد و عدم اولویت‌بندی عوامل راهبردی و راهبردها را در نظر نمی‌گیرد، انجام شد. این مقاله با تحت پوشش قراردادن محدودیت‌های تحلیل SWOT از طریق ترکیب آن با دو ابزار ارزش خالص فعلی فازی و ارزش شاپلی فازی، چارچوب مفهومی ترکیب این سه ابزار را ارائه می‌کند و بهترین ترکیب راهبرد برای اجرا شناسایی شد.

پاداش، نبی بیدهندی، هویدی و اردستانی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی و تحلیل راهبرد نوآورانه برنامه‌ریزی محیط زیست با رویکرد HSE در صنعت پتروشیمی» عوامل کلان و کلیدی تأثیرگذار بر تبیین و در گام بعدی عوامل راهبردی موجود در هر زمینه با تعیین اهمیت نسبی HSE توسعه برنامه و تعیین ارزش راهبردی آنها بر طبق الگوی پیاده‌سازی ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، پرداختند. به این ترتیب عوامل راهبردی برون‌سازمانی و درون‌سازمانی رتبه‌بندی شده و مهم‌ترین فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف‌های سازمان، در راستای توسعه حفاظت محیط زیست با استفاده از ماتریس SWOT معرفی شد.

عربیون، عبدالله‌زاده و شریف‌زاده (۱۳۹۶) نیز در مطالعات خود با استفاده از روش SWOT و مدل برنامه‌ریزی راهبردی کمی، توانستند بهترین راهبردها در مورد راهبردهای محافظه‌کارانه و تهاجمی را اولویت‌بندی نموده و اهمیت آنها در برنامه‌ریزی راهبردی پژوهش‌های کارآفرینی کشور را مشخص نمایند. خلاصه‌ای از پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است در جدول ۱، دسته‌بندی شده است.

جدول ۱. مطالعات در خصوص کاربرد روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره

ردیف	نویسنده	سال	موضوع	ابزار
۱	آرسیک، نیکولیک و زیو کوویک	۲۰۱۷	اولویت‌بندی راهبردهای توسعه پایدار اکوتوریسم در پارک ملی صربستان	SWOT - ANP - FANP
۲	کومار خاتری و متری	۲۰۱۶	انتخاب راهبردهای پایدار شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت بازیافت فلز در هند	AHP
۳	لزیم عبدالله و زولکیفی	۲۰۱۵	یکپارچه‌سازی فازی تحلیل سلسله‌مراتبی داده‌ها و دیماتل فازی	AHP-DEMATEL
۴	باس	۲۰۱۳	تجزیه و تحلیل زنجیره تامین برق	SWOT-Fuzzy Topsis همراه با AHP
۵	گرنز، تاکر و الکی	۲۰۱۲	رده‌بندی عوامل SWOT شرکت‌های تولیدی	AHP
۶	عربیون، عبدالله‌زاده و شریف‌زاده	۱۳۹۶	مدل برنامه‌ریزی راهبردی و انتخاب بهترین راهبردها	SWOT
۷	سیدی، امیری و یوسفی هنومرور	۱۳۹۵	تعیین ترکیب بهینه راهبرد ارزیابی فازی و ارزش شاپلی فازی	ارزش خالص فعلی فازی و ارزش شاپلی فازی
۸	پاداش، نبی بیدهندی، هویدی و اردستانی	۱۳۹۵	بررسی و تحلیل راهبرد	AHP
۹	ملکی، محقر و کریمی دستجردی	۱۳۸۹	تدوین و ارزیابی راهبردهای سازمانی	ANP

همان‌طور که در مقالات بالا اشاره شده است، از تصمیم‌گیری چند معیاره برای اولویت‌بندی عوامل تاثیرگذار بر مدیریت راهبردی استفاده شده است. دارا بودن تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی به مدیران کمک می‌کند برای سازمان خود نوعی مزیت رقابتی در محیط ایجاد کرده و به راحتی نوسانات سیاسی و اقتصادی و اجتماعی را تحمل کرده و حتی بر آنها غلبه کنند. در این مقاله سعی شده است نگاهی گذرا به مدیریت راهبردی و استفاده از تکنیک SWOT و ضرورت بکارگیری راهبردهای آن در شرکت‌ها شود.

مطالعه حاضر در یک شرکت تولید قطعات خودروئی انجام شده است، با توجه به میزان بالای رقابت در زمینه خودروسازی و سلیقه متنوع مشتریان شرکت‌های خودروسازی، نیاز به به طرح‌ریزی راهبردهایی است تا باعث ایجاد مزیت رقابتی شده تا به‌واسطه آن عملکردشان بهبود یابد.

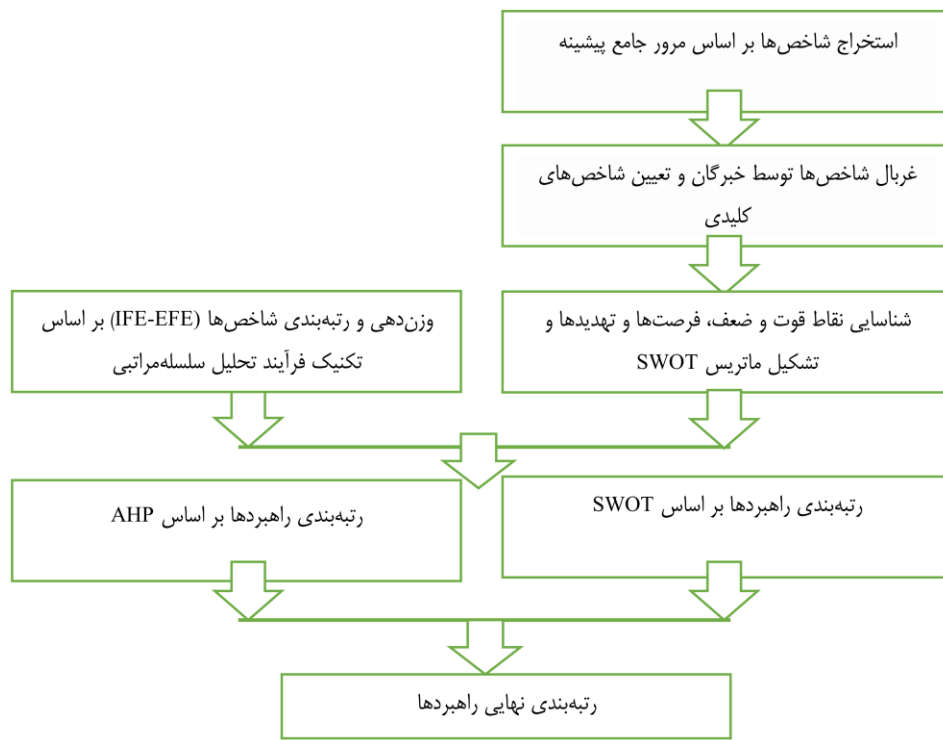
**مدل و چارچوب جامع تدوین راهبرد.** برای تدوین راهبرد از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده می‌شود. این چارچوب که در نمودار ۱ نشان داده شده است، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند.

مرحله شروع	
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان	
مرحله ورودی	
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
مرحله تطبیق یا مقایسه	
ماتریس سوات	داخلی و خارجی
مرحله تصمیم‌گیری	
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی	

نمودار ۱. چارچوب جامع تدوین راهبرد

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از دیدگاه روش از نوع توصیفی - پیمایشی است. در راستای گردآوری داده‌های پژوهش از ۱۰ نفر از مدیران و خبرگان شرکت بهره گرفته شده است. رای جمع‌آوری داده‌ها بر اساس فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، از پرسشنامه زوجی مختص پژوهش استفاده شده است که گویه-های آن از پژوهش‌های پیشین و بر طبق نظر خبرگان به روش دلفی استخراج شده بود. تحلیل نظرات خبرگان با بهره‌گیری از نرم‌افزار سوپردسیژن صورت گرفته است. شکل ۲ فرایند اجرایی پژوهش حاضر را نمایش می‌دهد.



نمودار ۲. فرآیند اجرایی پژوهش

**فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی.** روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در نقش یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره توسط پروفیسور ساعتی ارائه شده است. این روش از دهه ۱۹۸۰ نظر محققان را به خود جلب کرده و تاکنون تحقیقات بسیاری روی آن انجام شده است. هدف از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی ایجاد یا تشکیل سلسله‌مراتب پیچیدگی یک مسئله طی مدارج طبقه‌بندی شده از بزرگ به کوچک یا از عمومی به مطالب خاص و اقتصادی است، تا اینکه بتوان به این ترتیب مطابق درک از موضوع به دقت بیشتری دست پیدا کرد [۳۶].

**گام اول:** برای اجرای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی باید در گام نخست، درخت سلسله‌مراتبی مسئله را ترسیم کرد که دارای هدف، معیارها و زیرمعیارها است.

**گام دوم:** در گام بعد باید جداول مقایسات زوجی معیارها و زیرمعیارها تهیه شود و در اختیار افراد شرکت‌کننده در تحقیق قرار گیرد.

**گام سوم:** در گام سوم، جداول تکمیل شده توسط افراد باید از لحاظ نرخ ناسازگاری بررسی شوند و جداولی که دارای نرخ ناسازگاری بیش از ۰/۱ هستند به افراد برگشت داده شود تا در قضاوت خود که دارای ناسازگاری است تجدیدنظر کنند.

**گام چهارم:** در نهایت نظرات افراد با یکدیگر تلفیق شده و به یک رتبه‌بندی نهایی از معیارها دست پیدا نماییم، این مرحله توسط نرم‌افزار سوپر دسیژن انجام گرفته است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

ابتدا با مرور جامع پیشینه تحقیق، شاخص‌ها استخراج و به خبرگان معرفی و از طریق تکنیک دلفی غربال شدند که نتایج در جدول شناسایی شاخص‌های EFE و IFE نشان داده شده است. بر اساس نظر خبرگان و تحلیل داخلی و محیطی سازمان، ماتریس SWOT در چهار بخش قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها تشکیل شد.

**الف) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها):** این ماتریس ابزاری است که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار را در مقطع زمانی موردنظر، مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی کاربرد دارد.

**ب) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها):** این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان است. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً از نظرات و قضاوت‌های مدیران و کارکنان استفاده می‌شود. این ماتریس برای جمع‌آوری اطلاعات درون‌سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارد.

جدول ۲. جدول SWOT

EFE		
فرصت‌ها O	تهدیدها T	
دریافت وام از طریق بانک‌های حمایت‌کننده	تحریم شدن کشور	فرصت ۱
الزام استفاده از استانداردهای زیست‌محیطی یورو ۴ در زمان گارانتی	بی‌ثباتی سیاسی منطقه	فرصت ۲
گسترش نام تجاری از طریق صادرات	وجود مقررات دولتی در مورد ترخیص کالا	فرصت ۳
استفاده از ارز مبادله‌ای	عدم اجبار استفاده از استانداردهای زیست‌محیطی یورو ۴	فرصت ۴
وصول مطالبات از طریق برقراری ارتباط بهتر با مشتریان	عدم پرداخت به‌موقع از سوی مشتری	فرصت ۵
توسعه بازار	قطعی نبودن سیاست‌های مشتری	فرصت ۶
افزایش کشتش بازار	تحت فشاربودن حاشیه سود سازمان	فرصت ۷
رشد مستمر تولید خودرو	تاخیر در انجام آزمون محصول از سوی مشتری	فرصت ۸
افزایش تقاضای داخلی	یکطرفه بودن قراردادها با مشتری	فرصت ۹
	قدرت چانه‌زنی مشتریان	فرصت ۱۱
	وجود رقیب مشابه	فرصت ۱۲
IFE		
S نقاط قوت	W نقاط ضعف	
امکان استفاده از تکنولوژی‌های جدید	محصول تنها مشتری داخلی دارد	قوت ۱
وجود ظرفیت خالی ماشین‌آلات	ناموثربودن تبلیغات و بازاریابی به دلیل عدم وجود خدمات پس از فروش	قوت ۲
مکانیزه‌بودن خط تولید	خرید قطعات منفصله از تامین‌کنندگان و افزایش قیمت قطعات	قوت ۳
اطلاعات آکادمیک مدیریت ارشد سازمان	وارد نمودن قطعات حیاتی محصول از کشورهای خارجی	قوت ۴
تسلط فنی تیم مهندسی	تک‌منبع بودن تامین‌کننده خارجی در زمینه خرید بعضی از قطعات مهم محصول و تامین‌کنندگان داخلی	قوت ۵
وجود دانش موثر برای تولید محصولات آتی	کمبود نقدینگی در صورت عدم پرداخت به‌موقع مشتری	قوت ۶
توان پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا	بالا بودن نرخ قطعات اصلی	قوت ۷
توان واردکردن مواد اولیه و تجهیزات	هزینه بالای حمل قطعات از تامین‌کنندگان خارجی	قوت ۸
کیفیت بالای محصولات	هزینه بالای خرید، ترخیص و نگهداری کالا	قوت ۹
اخذ سیستم‌های کیفیت	عدم استفاده از برنامه‌ریزی تولید منعطف و وجود سیستم تولید فشاری	قوت ۱۰
داشتن ناوگان حمل و نقل داخلی	عدم وجود یکپارچگی لازم در زمان خرید و برنامه‌ریزی تولید	قوت ۱۱
سریع بودن ناوگان حمل و نقل	عدم دسترسی به برخی از مدارک و اطلاعات فنی ماشین‌آلات	قوت ۱۲
	عدم وجود پروسه تولیدی مربوط به قطعات خارجی در کارخانه	قوت ۱۳
	عدم وجود اتوماسیون اداری جهت به‌روزرسانی موارد مالی و آمار موجودی‌ها	قوت ۱۴

در ادامه با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و بهره‌گیری از نرم‌افزار سوپردسیژن، پرسشنامه‌های مقایسات زوجی مورد تحلیل قرار گرفت و شاخص‌های IFE و EFE وزن‌دهی شد.

جدول ۳. ضرایب EFE بر اساس نظر خبرگان

ضرایب EFE	
۰/۲۶	تهدید مشتری
۰/۰۵	رشد صنعت
۰/۰۲	رقبا
۰/۲	مشتری
۰/۰۵	مشکلات بین‌المللی
۰/۰۵	مشکلات دولتی
۰/۳۷	پشتوانه دولت
۱	مجموع ضرایب
۰/۰۶	نرخ سازگاری

نرخ سازگاری زیر ۰/۱ یافته‌های تحقیق را مورد تایید قرار داده است. بر اساس جدول ۳، بالاترین وزن اهمیت مربوط به پشتوانه دولت (۰/۳۷) و پس از آن مربوط به تهدید مشتری (۰/۲۶) است.

جدول ۴. ضرایب IFE بر اساس نظر خبرگان

ضرایب IFE	
۰/۰۲	برنامه‌ریزی و تولید
۰/۰۳	تجهیزات حمل و نقل
۰/۰۲	تنوع مشتریان
۰/۰۵	توانمندی (پتانسیل) دانش سازمان
۰/۰۳	تکنولوژی
۰/۰۵	خطوط پیشرفته
۰/۳۳	عرضه‌کننده
۰/۰۵	متعالی‌سازی سازمان
۰/۲۵	نقدینگی (مالی)
۰/۰۳	هزینه حمل و نقل
۰/۲۴	پشتوانه مالی
۱	مجموع ضرایب
۰/۰۵	نرخ سازگاری

نرخ سازگاری زیر ۰/۱ یافته‌های تحقیق را مورد تایید قرار داده است. بر اساس جدول ۴، بالاترین وزن اهمیت مربوط به نقدینگی (مالی) (۰/۲۵) و پس از آن مربوط به پشتوانه مالی (۰/۲۴) است. در

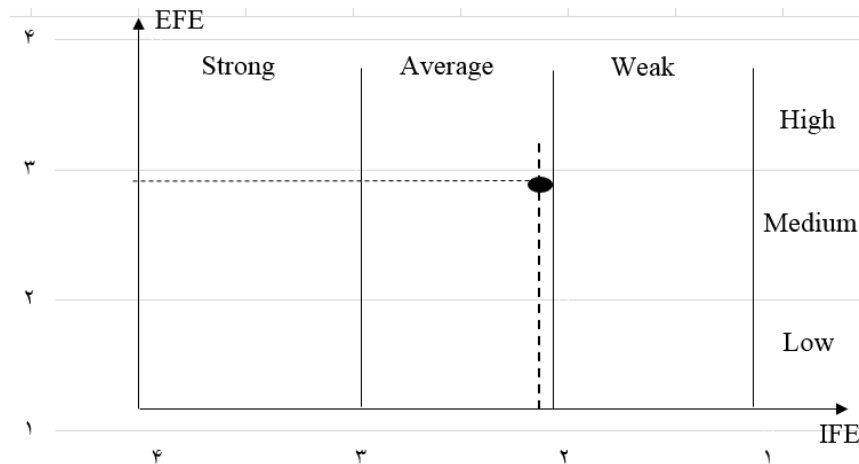
ادامه وزن‌های محاسبه‌شده به روش مقایسات زوجی در ماتریس برنامه‌ریزی راهبرد کمی اعمال شده است.

جدول ۵. نمره ماتریس‌های IFE و EFE

نماد	وزن در صنعت	رتبه	نمره	نماد	وزن در صنعت	رتبه	نمره
قوت ۱				فرصت ۱			
قوت ۲	۰/۰۵	۴	۰/۲	فرصت ۲	۰/۳۷	۴	۱/۴۸
قوت ۳				فرصت ۳			
قوت ۴				فرصت ۴			
قوت ۵	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	فرصت ۵			
قوت ۶				فرصت ۶	۰/۲	۳	۰/۶
قوت ۷	۰/۲۴	۳	۰/۷۲	فرصت ۷			
قوت ۸				فرصت ۸	۰/۰۵	۴	۰/۲
قوت ۹	۰/۰۵	۴	۰/۲	فرصت ۹			
قوت ۱۰				تهدید ۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
قوت ۱۱	۰/۰۳	۳	۰/۹	تهدید ۲			
قوت ۱۲				تهدید ۳	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
ضعف ۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	تهدید ۴			
ضعف ۲				تهدید ۵			
ضعف ۳				تهدید ۶			
ضعف ۴	۰/۲۴	۲	۰/۴۸	تهدید ۷	۰/۲۶	۲	۰/۵۲
ضعف ۵				تهدید ۸			
ضعف ۶	۰/۲۵	۱	۰/۲۵	تهدید ۹			
ضعف ۷				تهدید ۱۰			
ضعف ۸	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	تهدید ۱۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
ضعف ۹				تهدید ۱۲			
ضعف ۱۰	۰/۰۲	۲	۰/۰۴				
ضعف ۱۱							
ضعف ۱۲							
ضعف ۱۳	۰/۰۳	۲	۰/۰۶		۱		۰/۰۲۹۴
ضعف ۱۴							
			۰/۰۲۲۸				



**تحلیل راهبرد تعیین و موقعیت.** یکی از کاربردهای مدل SWOT مقایسه نظام یافته فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی است که به منظور تشخیص یکی از چهار الگوی میان موقعیت‌ها و راهبردهای عمده یا کلی سازمان صورت می‌گیرد. با توجه به چهار دسته راهبرد قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرارگرفتن با توجه به چهار دسته راهبرد قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرارگرفتن آن دسته از راهبردهایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی برمی‌گزینیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی باشند [۷]. بر اساس نمرات به دست آمده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبرد برای EFE و IFE، نمودار راهبرد رسم شده است.



با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی و بر اساس نمودار، اتخاذ راهبردهای تهاجمی با توجه به نقاط قوت شرکت و فرصت‌های محیطی پیشنهاد می‌شود، یعنی سازمان باید با بهره‌جستن از قوت‌ها درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید، راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان.

جدول ۶. راهبردهای تهاجمی

راهبردهای تهاجمی (رشد و توسعه). SO
$F(S1, O5) = F(0.63, 0.65)$ : توسعه محصولات جدید در بازارهای جدید
$F(S2, S5, O9) = F(0.21, 0.66, 0.75)$ : ایجاد تنوع در سبد محصولات
$F(S1, S2, O9) = F(0.21, 0.63, 0.27)$ : سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ارتقاء سهم بازار

### مرحله تصمیم‌گیری

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی. یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی است [۱۶]. اغلب سازمان‌ها در صنعت خودرو و نیز سایر صنایع از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) جهت اولویت‌بندی راهبردهای خود استفاده می‌کنند [۱۰]. این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، مناسب‌تر است و درواقع این راهبردها را اولویت‌بندی می‌نماید. برای تهیه ماتریس راهبردی کمی از بررسی و تحلیل مراحل قبل چارجوب جامع تدوین راهبرد استفاده می‌شود. ماتریس راهبردی کمی که در آن سه راهبرد تهاجمی انتخاب شده در قالب ماتریس برنامه‌ریزی راهبرد کمی رتبه‌بندی شده است.

جدول ۷. ماتریس نهایی برنامه‌ریزی راهبرد کمی

نماد	وزن در صنعت	ضریب	راهبرد ۱: توسعه محصولات جدید در بازارهای جدید		راهبرد ۲: سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ارتقاء سهم بازار		راهبرد ۳: ایجاد تنوع در سبد محصولات	
			نمره جذابیت (۴-۱)	ضریب× جذابیت	نمره جذابیت (۴-۱)	ضریب× جذابیت	نمره جذابیت (۴-۱)	ضریب× جذابیت
قوت ۱		-/۶۳	۴	۲/۵۲	۱	-/۶۳	۱	-/۶۳
قوت ۲	۰/۰۵	-/۲۱	۲	-/۴۲	۱	-/۲۱	۴	-/۸۴
قوت ۳		-/۱۵	۴	-/۶	۳	-/۴۵	۲	-/۳
قوت ۴		-/۱۳	۳	-/۳۹	۱	-/۱۳	۳	-/۳۹
قوت ۵		-/۶۶	۳	۱/۹۸	۱	-/۶۶	۲	۱/۲۲
قوت ۶	۰/۰۴	-/۲	۴	-/۱۸	۱	-/۲	۳	-/۶
قوت ۷		-/۱۲	۱	-/۱۲	۱	-/۱۲	۱	-/۱۲
قوت ۸	۰/۲۴	-/۸۷	۴	۳/۴۸	۴	۳/۴۸	۴	۳/۴۸
قوت ۹		-/۳۳	۳	-/۹۹	۳	-/۹۹	۴	۱/۲۲
قوت ۱۰	۰/۰۵	-/۶۶	۳	۱/۹۸	۳	۱/۹۸	۴	۲/۶۴
قوت ۱۱	۰/۰۳	-/۲۵	۱	-/۲۵	۱	-/۲۵	۱	-/۲۵
قوت ۱۲		-/۷۵	۳	۲/۲۵	۲	۱/۵	۲	۱/۵
ضعف ۱	۰/۰۲	-/۷۵	۱	-/۷۵	۱	-/۷۵	۱	-/۷۵
ضعف ۲		-/۲۵	۱	-/۲۵	۱	-/۲۵	۱	-/۲۵
ضعف ۳		-/۲۵	۲	-/۵	۱	-/۲۵	۱	-/۲۵
ضعف ۴	۰/۲۴	-/۴	۳	۱/۲	۳	۱/۲	۳	۱/۲
ضعف ۵		-/۳۵	۴	۱/۴	۴	۱/۴	۳	۱/۰۵
ضعف ۶	۰/۲۵	-/۷۵	۴	۳	۳	-/۷۵	۴	۳
ضعف ۷	۰/۲۵	-/۲۵	۱	-/۲۵	۳	-/۷۵	۳	-/۷۵
ضعف ۸	۰/۰۳	-/۲	۲	-/۴	۱	-/۲	۱	-/۲
ضعف ۹		-/۱۸	۱	-/۱۸	۱	-/۱۸	۱	-/۱۸
ضعف ۱۰	۰/۰۲	-/۳۳	۱	-/۳۳	۱	-/۳۳	۱	-/۳۳
ضعف ۱۱		-/۶۶	۱	-/۶۶	۱	-/۶۶	۱	-/۶۶
ضعف ۱۲		-/۵۹	۲	۱/۱۸	۱	-/۵۹	۱	-/۵۹
ضعف ۱۳	۰/۰۳	-/۲۴	۳	-/۷۲	۱	-/۲۴	۳	-/۷۲
ضعف ۱۴		-/۱۵	۱	-/۱۵	۱	-/۱۵	۱	-/۱۵
فرصت ۱		-/۲۷	۴	۱/۴۸	۱	-/۲۷	۴	۱/۴۸
فرصت ۲	۰/۳۷	-/۱۵	۴	-/۶	۴	-/۶	۴	-/۶
فرصت ۳		-/۰۸	۲	-/۱۶	۱	-/۰۸	۱	-/۰۸
فرصت ۴		-/۳۸	۲	-/۷۶	۳	-/۱۱۴	۳	-/۱۱۴
فرصت ۵		-/۶۳	۴	۲/۵۲	۴	۲/۵۲	۴	۲/۵۲
فرصت ۶	۰/۲	-/۱۹	۳	-/۵۷	۴	-/۷۶	۴	-/۷۶
فرصت ۷		-/۱۷	۳	-/۵۱	۲	-/۲۴	۴	-/۶۸
فرصت ۸		-/۲۵	۴	۱	۳	-/۷۵	۳	-/۷۵
فرصت ۹	۰/۰۵	-/۷۵	۴	۳	۳	-/۷۵	۳	-/۷۵
تهدید ۱	۰/۰۵	-/۶۶	۳	۱/۹۸	۳	۱/۹۸	۴	۲/۶۴
تهدید ۲		-/۳۳	۳	-/۹۹	۳	-/۹۹	۴	۱/۲۲
تهدید ۳	۰/۰۵	-/۲۵	۲	-/۵	۱	-/۲۵	۱	-/۲۵
تهدید ۴		-/۷۵	۴	۳	۳	-/۷۵	۳	-/۷۵
تهدید ۵		-/۲۶	۳	-/۷۸	۴	-/۱۰۴	۴	-/۱۰۴
تهدید ۶		-/۲۷	۴	۱/۰۸	۴	۱/۰۸	۴	۱/۰۸
تهدید ۷	۰/۲۶	-/۱۵	۳	-/۴۵	۳	-/۴۵	۳	-/۴۵
تهدید ۸		-/۰۸	۴	-/۳۲	۳	-/۲۴	۳	-/۲۴
تهدید ۹		-/۱۲	۲	-/۲۴	۱	-/۱۲	۳	-/۳۶
تهدید ۱۰		-/۰۹	۴	-/۳۶	۱	-/۰۹	۴	-/۳۶
تهدید ۱۱	۰/۰۲	-/۱۲	۳	-/۳۶	۴	-/۴۸	۴	-/۴۸
تهدید ۱۲		-/۸۷	۴	۳/۴۸	۳	۲/۶۱	۳	۲/۶۱
				۵۱/۵۱		۴۲/۳۱		۴۸/۱۸

با جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) جدول ۸ حاصل می‌شود:

جدول ۸. ماتریس نهایی برنامه‌ریزی راهبردی کمی

جذابیت راهبردها	
راهبرد	نمره
ایجاد تنوع در سبد محصول	۴۸/۱۸
توسعه محصولات در بازارهای جدید	۵۱/۵۱
سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ارتقا سهم بازار	۴۲/۳۱

بر اساس جدول ۸ ایجاد تنوع در سبد محصول در جایگاه اول، توسعه محصولات در بازارهای جدید در جایگاه دوم و سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ارتقای سهم بازار در جایگاه سوم قرار دارد. در ادامه به جهت حصول اطمینان از نتایج، پرسشنامه مقایسات زوجی بر اساس سه راهبرد تهاجمی تنظیم شد و تحلیل پاسخ‌ها به شرح جدول ۹ است.

جدول ۹. رتبه‌بندی راهبردهای تهاجمی بر اساس نظر خبرگان

ایجاد تنوع در سبد محصول	
توسعه محصولات در بازارهای جدید	۰/۲۵
سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ارتقا سهم بازار	۰/۱۶
	۰/۱۵

نتایج روش فرآیند سلسه‌مراتبی، یافته‌های ماتریس نهایی برنامه‌ریزی راهبردی کمی را مورد تایید قرار می‌دهد. ترتیب اولویت‌بندی جذابیت راهبردها، توسعه محصولات جدید در بازارهای جدید، ایجاد تنوع در سبد محصولات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ارتقای سهم بازار است.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در بررسی و تحلیل SWOT راهبردها با توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان مشخص می‌شوند، برای اندازه‌گیری وابستگی‌های متقابل میان عوامل از تکنیک AHP استفاده شده است، در پژوهش حاضر ناحیه SO، به‌عنوان ناحیه مورد تأکید راهبردها در چارچوب

سوات انتخاب شد. به همین دلیل سازمان باید نسبت به اجرای راهبردها با توجه به نقاط قوت و فرصت‌های بیرونی، یعنی راهبردهای تهاجمی (رشد و توسعه) اقدام نماید.

طرح‌ریزی راهبردها برای این شرکت تولیدکننده قطعات خودروئی در سطح کسب‌وکار است، راهبرد کسب‌وکار نشان می‌دهد که یک شرکت چطور باید با یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند. راهبردهای سطح کسب‌وکار شامل سه حوزه توسعه، رقابت و مشارکتی هستند. راهبردهای توسعه شامل نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول است. با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها راهبردهای تنوع در سبد محصول با توجه به واردنمودن محصولات جدید در سبد محصولات با توجه به وجود امکان استفاده از فناوری‌های جدید و وصول سریع‌تر مطالبات که منجر به بالارفتن چابکی سازمان به لحاظ مالی و تکنولوژیکی در پاسخگویی به تنوع‌بخشیدن به محصولات قابل ارائه به مشتری می‌شود؛ بنابراین در حد امکان شرکت‌ها با انجام تحقیقات بازاریابی و شناخت شرایط بازار و تغییرات محیطی و نیازهای در حال تغییر مشتریان و پیش‌بینی انتظارات آتی و به‌عبارتی دیگر یک بازاریابی خوب جهت تبدیل ایده به محصول جهت به‌دست‌آوردن مزیت اقتصادی نسبت به رقبا، می‌توانند محصولات را به بازار سریع‌تر ارائه نمایند، با تلاش جهت مهندسی فرایندهای تولیدی با توجه به سطح بالای فناوری سازمان جهت کوتاه‌کردن چرخه تولید محصولات در زمانی کمتر از متوسط صنعت برای ارائه محصولات به بازار بپردازند.

راهبردهای دیگر برای شرکت، توسعه محصولات در بازارهای جدید و سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ارتقا سهم بازار است، یعنی شرکت با توجه به تسلط فنی تیم مهندسی و وجود ظرفیت خالی ماشین‌آلات و با توجه به افزایش تقاضای داخلی می‌تواند با کمی تغییرات در محصول یا ارایه همان محصولات به بازارهای دیگر یا بازارهای نوظهور، یا در صورت امکان انجام سرمایه‌گذاری مشترک با سایر شرکت‌ها این راهبردها را اجرائی نمایند.

همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از ابزار پویایی‌های سیستمی برای شبیه‌سازی راهبردها و تعیین مطلوبیت راهبردها توسط شبیه‌سازی، این تحقیق را ادامه دهند.

## منابع

1. Arsić ,S., Nikolić, D., Živković , Ž. (2017). Hybrid SWOT - ANP - FANP model for prioritization strategies of sustainable development of ecotourism in National Park Djerdap, Serbia, *Forest Policy and Economics*, 80: 11-26.
2. Abdullah, L., Zulkifli, N., (2015). Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management, *Expert Systems with Applications*, 42: 4397-4409.
3. Agarwal, R., Grassl , W., Pahl, J. (2012) .Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool, *Journal of Business Strategy*, 33(2): 121, <https://doi.org/10.1108/02756661211206708>.
4. Abdullah, L., Zulkifli, N. (2015). Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management, *Expert Systems with Applications*, 42: 4397-4409.
5. Arabioun, A., Abdollahzadeh, Gh. H., Sharifzadeh, M. Sh. (2017). Strategic Planning for Entrepreneurship Research in Iran, 1: 125-148.
6. Ahmadi, P., Safari Kareh, M., and Gholam Ali Zadeh, A. (2009). A Comparative Study on Environmental Surveys for Developing Strategies for Automotive Companies for their Integrated Management, The First Tehran Executive Management Conference.
7. Arabi, S. M. (2006). Strategic Planning, Tehran, Office of Cultural Research.
8. Alwani, S. M., Mir Shafiei, N. (1991). *Production Management*, Astan Quds Razavi Printing and Publishing Institute.
9. Amini, M. T., Khabaz Babil, S. (2009). Compilation of Strategy by Comprehensive Framework for Strategy Compilation Case Study: Sahand Khodro Tabriz, *Business Management*, 2: 32-17.
10. Akhavan, P., Khedar Khalajani, J., Khairkhah, M. (2017). Legoi Evaluation of Organizational Business Strategies, *Strategic Management Studies*, (29)8: 143-161
11. Bas, E. (2013). The integrated framework for analysis of electricity supply chain using an integrated SWOT-fuzzy TOPSIS methodology combined with AHP: The case of Turkey, *Electrical Power and Energy Systems*, 44: 897-907.
12. Bazargan, H., Fathi, M. R., Mohagher, A. (2016). Provides a method for designing a
13. Basiri, M. (2007). Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management, Fourth National Conference on E-Commerce.
14. Bryson, J. M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
15. Darwish, H., Kulivand, H., Rasooli, R. and Mobaraki, H. (2014). Designing Strategic Planning Strategies for Private Hospitals by Delphi Method: A Case Study at Khatam Alanbaja Hospital, 3: 10-1.
16. David, F. (2000). Strategic Management (Ali Parsaeian, Seyyed Mohammad Arabi). Tehran, Office of Cultural Research.

17. Engert, A., Mumford, A. D., & Toye, A. M. (2016). The European Hematology Association Roadmap for European Hematology Research: A Consensus Document.
18. Gorener, A., Toker, K., Ulucay, K. (2012). Application of combined SWOT and AHP: Case study for a manufacturing firm, 8th international Strategic management conference, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58: 1525-1534.
19. *Haematologica*, 101(2): 115-208. DOI: 10.3324/haematol.2015.136739.
20. Hayrian Ardakani, A., Kousha, H. R., Mirsaidi, F. (2016). The application and comparison of simple weighing methods, fuzzy hierarchical analysis and backup vector machine in identifying internal and external factors. *Swat Analysis, Strategic Management*, 60: 62-37.
21. Hamidizadeh, M. R., Asoush, J. (2016). Evaluation of the Effectiveness of Organizational Strategic Transformation of Iranian National Drilling Company to Improve the Advantage of Development Management, 25: 16-11.
22. Hamidizadeh, A., Zarei, M., H., Khandel, M. (2016). Investigating the Effect of Strategic Factors on Organizational Performance by Variable Job Placement (Case Study: Bandar Abbas Gas Company), *Transformation Management Research*, 15: 44-16.
23. Kangas J., Kurtilla M., Kajanus M., Kangas A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach, *Journal of Environmental Management*, 69: 349 -358.
24. Kumar Khatri, J., Metri. B. (2016). SWOT-AHP Approach for Sustainable Manufacturing Strategy Selection: A Case of Indian SME, *Global Business Review, Strategic Management Conference*, 17(5): 1211-1226.
25. Löfving, M., Säfsten, K., Winroth, M. (2014). Manufacturing strategy frameworks suitable for SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(1): 7-26.
26. LengnickHall. C. and Lengnick Hall. M. (1998). Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology, *Academy of Management Review*, 13: 70-454.
27. Mark, L., Lengnick-Hall , Cynthia, A., Lengnick-Hall , Leticia S., Andrade , B. D.(2009). *Human Resource Management Review*, 19: 64–85.
28. Mahmudi Meymand, M. (2012). Evaluation of the Effect of Operational Planning Implementation on the Implementation of Production and Cost Reduction Schemes, *Research on Enterprise Resource Management*, 5: 136-113.
29. Mehmanpazir, F. (2014). Understanding Michael Porter, Khatam Higher Education Institute.
30. Padash, A., Nabi Bidhendi, Gh., Hoveidi, H., Ardestani, M. (2016). Analysis and Analysis of the Innovative Strategy of Environmental Planning with the HSE Approach.
31. Porter, M. (2006). *Competitive Strategy of Industry Analysis and Competitive Techniques* (translation by Jahangir Majidi and Abbas Mehr Pooya). Tehran: Publishing Rasa Cultural Services.
32. Rahman Sarsh, H., Afsar, A. (2008). The Effect of Information Sharing on Competitive Strategies and Supply Chain Performance, *IT Management*, 1: 48-37.

33. Rashidi, M., Elahi, S. M., Asadian, M. (2016). Business Strategies, Management System and Economic Operations Control System. *Strategic Management Studies*, (27)7: 153-178
34. Sayyedi, S. H., Amiri, M., Yousefi Hanomoorr, A.(2016). Designing a framework for determining the optimal combination of strategy in SWOT analysis with current net fuzzy value and game theory, 3: 422-405.
35. Şeker,Şükran, Özgürler,Mesut.(2012). Analysis of the Turkish Consumer Electronics Firm using SWOT AHP method, *Social and Behavioral Sciences*, 58:1544 – 1554. 8th International
36. Tovari, M., Sökkian, M., Mirnejad, S. AS (2008). Identification and Prioritization of Factors Affecting Human Productivity Using MADM Techniques (Case Study: One of the Jane's Manufacturing Companies in Yazd Province), *Industrial Management*, 1: 88-71.
37. Vucijak, B., Kurtagic, S, M., Silajdzic, I. (2015). Multicriteria decision making in selecting best solid waste management scenario: a municipal case study from Bosnia and Herzegovina, *Journal of Cleaner Production*: 1-9.