

انتخاب استراتژی برتر بر اساس تلفیق روش‌های SWOT و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در یک شرکت خودروسازی

سعید اهدائی^۱، معراج نامور^۲

^۱ - استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

^۲ - فوق لیسانس مدیریت MBA، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

نویسنده مسئول:

سعید اهدائی

چکیده

انتخاب استراتژی مناسب در سازمان‌ها یکی از چالش‌های اصلی مدیران ارشد می‌باشد. وجود نقاط ضعف در برخی روش‌های متداول در انتخاب استراتژی موجب به‌کارگیری روش‌های نوین تصمیم‌گیری در انتخاب استراتژی شده است. در این پژوهش با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و تلفیق آن با ماتریس SWOT نسبت به انتخاب استراتژی برتر در یک شرکت خودروسازی اقدام شده است. جمع‌آوری اطلاعات لازم در این پژوهش از طریق توزیع ۲۵ جدول مقایسات زوجی شامل ۱۶۶ مقایسه زوجی بین شش نفر از مدیران ارشد یک شرکت خودروسازی انجام پذیرفته و نتایج با استفاده از نرم افزار Expert choice مورد تحلیل قرار گرفت و چهار استراتژی تدوین شده در شرکت اولویت بندی گردید.

کلید واژه: استراتژی، ماتریس SWOT، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

مقدمه

امروزه تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌ها برای مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. در این راستا سازمان‌ها با صرف وقت و هزینه بسیار و به کارگیری نیروی انسانی مجرب و متخصص سعی در اجرای مطلوب استراتژی‌های تدوین شده دارند.

نکته قابل توجه همواره در اولویت‌بندی این استراتژی‌ها جهت اجرا می‌باشد که به نظر می‌رسد روش‌های سنتی دیگر کارایی لازم را در این خصوص ندارد. لذا استفاده از روش‌های علمی برای انتخاب استراتژی برتر جایگاه ویژه‌ای در میان کارشناسان پیدا کرده است. بنابراین یکی از چالش‌هایی که مدیران با آن روبرو می‌باشند، اجرای راهبردی متناسب با شرایط روز بوده که سودآوری و کسب سهم بیشتری از بازار را به همراه داشته باشد. به همین جهت انتخاب استراتژی برتر در بین استراتژی‌های تدوین شده اهمیت بالایی خود را نشان می‌دهد.

یکی از مشکلات اساسی سازمان‌ها عدم جاری شدن فرهنگ برنامه‌ریزی و ارتقای تفکر استراتژیک میان مدیران اجرایی است. این مسأله باعث شده که مدیریت ارشد این سازمان‌ها درگیر کارهای روزمره شود و به دلیل فقدان یک برنامه جامع به عنوان راهنمای حرکت و ارزیابی عملکرد در بخش‌های مختلف سازمان از ایفای بخشی از مسئولیت‌های کلان باز ماند.

اما نکته قابل تأمل این است که هرچند تدوین استراتژی‌های امکان پذیر در یک سازمان با بهره‌گیری از روش‌های علمی و صرف وقت بسیار توسط کارشناسان امر انجام می‌پذیرد لکن در اولویت‌بندی این استراتژی‌ها و انتخاب مناسب‌ترین استراتژی از بین استراتژی‌های تدوین شده بعضاً بین مدیران و کارشناسان ارشد اختلاف نظر به چشم می‌خورد. چرا که به کارگیری روش‌هایی برای انتخاب استراتژی مناسب ازجمله استفاده از اجماع نظر شرکت‌کنندگان در تدوین استراتژی‌ها و یا استفاده از ماتریس ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۱ که در نهایت جذابیت استراتژی را تعیین می‌کند این مشکل را به طور کامل برطرف نمی‌نماید زیرا این گونه روش‌ها جنبه کیفی داشته که می‌تواند با انحرافات از جمله تعصبات شخصی یا سازمانی و اثر هاله‌ای و یا عدم تجربه کافی کارشناسان در تصمیم‌گیری همراه باشد.

همچنین تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در ماتریس SWOT^۲ قادر به تعیین اهمیت هر یک از عوامل شناخته شده نیست و راهکاری را برای ارزیابی گزینه‌های تصمیم با توجه به این عوامل ارائه نمی‌دهد. اگرچه تجزیه و تحلیل SWOT عوامل مورد نظر را مشخص می‌کند، اما هریک از عوامل معمولاً به صورت خلاصه و کلی توصیف می‌شوند به همین خاطر، تجزیه و تحلیل SWOT در مراحل ارزیابی و اندازه‌گیری دارای برخی از نقص‌ها می‌باشد [ملکی و همکاران، ۱۳۸۹].

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است زیرا این روش امکان فرموله کردن مسأله را به صورت سلسله‌مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسأله دارد.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) یک روش معمول در تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد [ساعتی، ۱۹۸۰]. روش AHP ترکیب معیارهای کیفی و غیرقابل لمس همراه با معیارهای کمی و قابل لمس را به‌طور هم‌زمان امکان پذیر می‌سازد. این فرآیند از مقایسات زوجی برای اولویت‌بندی عوامل مورد بررسی استفاده می‌کند. هدف از کاربرد AHP در چارچوب SWOT این است که به‌طور نظام‌مند عوامل SWOT و شدت آن‌ها ارزیابی شود. مزیت‌های AHP نظیر ایجاد یک رهیافت نظام‌مند برای حل مشکلات و اندازه‌گیری کردن تصمیم به عنوان یک مشخصه‌ی ارزشمند در تحلیل SWOT به حساب می‌آید. ارزش دیگری که

^۱ - Quantitative Strategic Planning Matrix

^۲ - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

^۳ - Saaty

AHP به تحلیل SWOT اضافه می‌کند انجام مقایسات زوجی میان عوامل SWOT و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش مقادیر ویژه است. این ویژگی پایه مناسبی برای بررسی وضعیت حال و آینده و ارائه استراتژی‌هایی جامع تر می‌باشد [کورتیلا و همکاران، ۲۰۰۰].

انتخاب استراتژی نامناسب نه تنها موجب اتلاف منابع سازمان می‌گردد بلکه سازمان را از دست‌یابی به اهداف بلند مدت دور می‌سازد. لذا در دهه اخیر برای برطرف نمودن این مشکل و اولویت‌بندی دقیق‌تر استراتژیها و انتخاب مناسب ترین استراتژی در سازمان از روش‌های نوین جهت کمی سازی قضاوت‌ها و ارزیابی صحیح آن‌ها استفاده شده است. یکی از این روش‌ها که این تحقیق بر مبنای آن انجام پذیرفته است، روش ترکیبی SWOT-AHP می باشد که به کمی سازی عوامل داخلی و خارجی ماتریس SWOT می پردازد. استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۲ (AHP) جهت وزن دهی و اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده در ماتریس SWOT موجب کاهش چشمگیر خطا در انتخاب استراتژی مناسب می‌گردد. در این تحقیق با استفاده از روش ترکیبی SWOT-AHP استراتژی‌های تدوین شده در یک شرکت خودروسازی را اولویت بندی و استراتژی برتر شرکت انتخاب شده است.

ماتریس SWOT

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند. استراتژی‌های SO، WO، ST و WT. در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. هدف استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. سازمان‌هایی که استراتژی‌های WT را به اجرا در می‌آورند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱- تهیه فهرستی از فرصت‌های عمده موجود در محیط خارجی سازمان.
 - ۲- تهیه فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارجی سازمان.
 - ۳- تهیه فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده در سازمان.
 - ۴- تهیه فهرستی از نقاط عمده ضعف داخلی در سازمان.
 - ۵- مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی استراتژی‌های SO را نتیجه می‌دهد.
 - ۶- مقایسه نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی استراتژی‌های WO را نتیجه می‌دهد.
 - ۷- مقایسه نقاط قوت داخلی و تهدیدات خارجی استراتژی‌های ST را نتیجه می‌دهد.
 - ۸- مقایسه نقاط ضعف داخلی و تهدیدات خارجی استراتژی‌های WT را نتیجه می‌دهد.
- در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد. بنابراین همه‌ی استراتژی‌هایی که در ماتریس SWOT ارائه می‌گردند انتخاب و اجرا نخواهند شد [دبوید، ۱۳۹۳].

^۱ - Kurttila

^۲ -Analytic Hierarchy Process

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

یکی از کارآمدترین روش‌های تصمیم‌سازی، روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP است که برای اولین بار توسط توماس ال ساعتی در سال ۱۹۸۰ مطرح شد. این روش بر اساس مقایسه‌های زوجی بنا نهاده شده و امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران می‌دهد. این روش امکان فرموله کردن مسأله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسأله دارد. این فرآیند گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد، علاوه بر این بر مبنای مقایسات زوجی بنا نهاده شده که قضاوت و محاسبات را تسهیل می‌نماید همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از مزایای ممتاز این روش در تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد [قدسی‌پور، ۱۳۹۲].

توماس ال ساعتی ۴ اصل زیر را به عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بیان نموده و کلیه محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است. این اصول عبارت‌اند از:

اصل ۱: شرط معکوسی (Reciprocal Condition) - اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B برابر n باشد ترجیح عنصر B بر عنصر A برابر 1/n خواهد بود.

اصل ۲: اصل همگنی (Homogeneity) - عنصر A با عنصر B باید همگن و قابل مقایسه باشند به بیان دیگر برتری عنصر A بر عنصر B نمی‌تواند بی‌نهایت یا صفر باشد.

اصل ۳: وابستگی (Dependency) - هر عنصر سلسله مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می‌تواند وابسته باشد و به صورت خطی این وابستگی می‌تواند تا بالا ترین سطح ادامه داشته باشد.

اصل ۴: انتظارات (Expectations) - هر گاه تغییری در ساختمان سلسله مراتبی رخ دهد فرآیند ارزیابی باید مجدداً انجام گیرد (قدسی‌پور، ۱۳۹۲).

برای حل یک مسأله یا تصمیم‌گام‌های زیر باید برداشته شود:

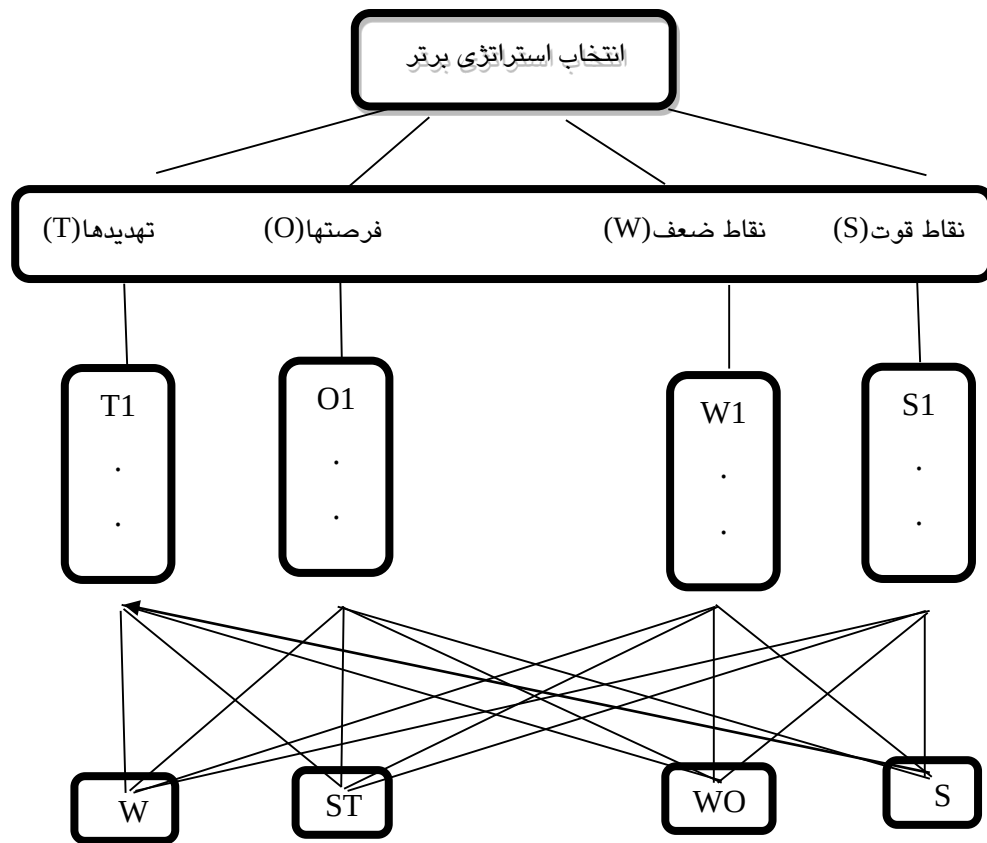
- ساختن سلسله مراتبی
- محاسبه ی وزن
- سازگاری سیستم

تلفیق SWOT با روش AHP

کورتیلا^۱ و همکاران در سال ۲۰۰۰ در رابطه با صدور گواهی‌نامه جنگلی، از تلفیق روش‌های AHP و SWOT برای اولین بار استفاده کردند. در این روش پس از تدوین ماتریس SWOT، با استفاده از روش AHP نسبت به اولویت بندی عوامل ماتریس SWOT اقدام می‌گردد.

در این پژوهش برای انتخاب استراتژی برتر در سازمان از مدل زیر استفاده شده است این مدل در بالاترین سطح برای انتخاب استراتژی برتر قرار دارد که هدف اصلی پژوهش می‌باشد. عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها) در سطح دوم قرار می‌گیرند و در زیر عوامل SWOT (S1 تا S_n, W1 تا W_n, O1 تا O_n و T1 تا T_n) در سطح سوم قرار می‌گیرند. گزینه‌های تصمیم (استراتژی‌های ماتریس SWOT) در سطح چهارم قرار می‌گیرند.

¹ - Kurttila



ساختار سلسله مراتبی برای اولویت بندی عوامل و استراتژی‌های SWOT

روش شناسی تحقیق

در این پژوهش از اطلاعات دریافت شده از یک شرکت خودروسازی در خصوص برنامه ریزی استراتژی در سال ۹۳ استفاده شده است. سند ارائه شده شامل ۱۰ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۷ فرصت و ۸ تهدید بوده که بر این اساس ۱۰ استراتژی تدوین و اولویت‌بندی گردیده است. در روش A'WOT با توجه به اینکه با افزایش تعداد عناصر و استراتژی‌ها، تعداد مقایسات زوجی به طور نمایی افزایش می‌یابد، توصیه شده است جهت کاهش تعداد مقایسات زوجی که به افزایش دقت پاسخ دهنده کمک می‌نماید، از روش‌های گوناگون نسبت به حذف عناصر کم اهمیت و انتخاب مهم‌ترین عناصر و استراتژی‌ها اقدام گردد. در این پژوهش در صورتی که از سند اولیه استفاده می‌شد، ۶ مقایسه زوجی برای عوامل داخلی و خارجی، ۴۵ مقایسه زوجی برای نقاط قوت، ۲۱ مقایسه زوجی برای نقاط ضعف، ۲۱ مقایسه زوجی برای فرصت‌ها و ۲۸ مقایسه زوجی برای تهدیدها و همچنین ۱۴۴۰ مقایسه زوجی برای مقایسه استراتژی‌ها نسبت به هر یک از عوامل (هر جدول ۴۵ مقایسه زوجی ضرب در ۳۲ که تعداد عناصر است) می‌بایست انجام می‌گرفت که مجموعاً شامل ۱۵۶۱ مقایسه زوجی جهت انتخاب استراتژی برتر می‌گردید که پاسخ به این تعداد مقایسات زوجی عملاً کاری بسیار پیچیده و زمان‌بر بود و علاوه بر آن باعث کاهش کیفیت و دقت پاسخگویی می‌شد. به همین دلیل جهت بهینه سازی ماتریس SWOT اولیه و انتخاب عواملی که از اهمیت بیشتری در هر گروه برخوردار بودند نسبت به مصاحبه با خبرگان و مدیران شرکت که شناخت کاملی از این عوامل داشتند اقدام گردید و همچنین با بهره‌گیری از نتایج نهایی سند استراتژی و مصاحبه با مدیران، استراتژی شاخص هر یک از بخش‌های SO، ST، WO و WT تعیین و ماتریس SWOT نهایی به شرح ذیل مشخص گردید.

نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W	ماتریس SWOT
۱- سرعت چرخه عملیات مالی و کاهش وابستگی به منابع مالی استقراضی ۲- سهم اندک هزینه های غیر تولیدی (سربار) در قیمت تمام شده محصول ۳- نیروی انسانی متخصص و کارآمد ۴- قابلیت بالا در تولید انواع محصولات کیفی و به روز دنیا ۵- دارا بودن محصولی صد در صد داخلی در سبد محصولات	۱- زمان‌بر بودن فرآیندهای فروش ۲- بالا بودن قیمت تمام شده هر دستگاه خودرو ۳- پایین بودن ظرفیت های خطوط تولید و مونتاژ نسبت به سطح نیاز بازار ۴- بالا بودن ارزشی برخی از خودروها ۵- محدودیت شرکت از نظر فضای فیزیکی	
فرصت ها - O	استراتژی های WO	استراتژی SO
۱- دارا بودن مشتریان عمده در میان سازمان ها و نهادهای دولتی ۲- افزایش تقاضای خرید به دلیل بودن سرانه موجود ۳- خوشنامی برند محصولات شرکت	استراتژی تنوع محصول؛ تولید و مونتاژ چهار مدل خودرو سواری، یک مدل خودرو SUV و یک مدل وانت جدید	استراتژی تمایز؛ تولید محصول متمایز در طبقات اشباع نشده و نیچ بازار

		و رضایت نسبی مشتریان ۴- حمایت نسبی طرف‌های خارجی از همکاری با شرکت ۵- عدم اشباع بازار در بعضی طبقات قیمتی خودرو
استراتژی WT افزایش ساخت داخل و کاهش ارزبری	استراتژی ST افزایش کیفیت محصول و خدمات به مشتریان	تهدیدات - T ۱- رشد واردات خودرو ۲- شرایط تحریم و نوسانات شدید ارز ۳- اعمال محدودیت‌ها از سوی وزارت صنایع و سازمانهای دولتی در خصوص قیمت گذاری خودرو ، رعایت استانداردهای زیست محیطی و.. ۴- ورود شرکت های تولیدی جدید به بازار و رقابتی شدن بازار خودرو ۵- افزایش قیمت قطعات

تعداد مقایسات زوجی جهت تحلیل ماتریس SWOT بهینه شده به $6+10+10+10+10+12$ برابر با ۱۶۶ عدد کاهش پیدا کرد. بر اساس ماتریس تهیه شده نسبت به تدوین جدول‌های مقایسه زوجی اقدام گردید و در اختیار جامعه نمونه که ۶ نفر از مدیران ارشد این شرکت بودند، قرار گرفت. پس از گردآوری داده‌ها نسبت به محاسبه جدول‌های نهایی مقایسه زوجی بر اساس میانگین هندسی اعداد مندرج در جدول‌ها اقدام گردید. جدول‌های نهایی با استفاده از نرم افزار Expert Choice تحلیل گردید و وزن‌های نسبی و مطلق عوامل به همراه ضرایب ناسازگاری استخراج گردید که در نهایت منجر به انتخاب استراتژی برتر گردید. بر اساس مدل مفهومی تحقیق، ۲۵ جدول نهایی مقایسه زوجی که در ۳ سطح قرار داشتند ایجاد گردید که در سطح دوم عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها) قرار می‌گیرند که شامل یک جدول مقایسه ای است، و در سطح سوم و در زیر عوامل SWOT (S1 تا S۱۱، W1 تا W۱۱، O1 تا O1۱ و T1 تا T1۱)

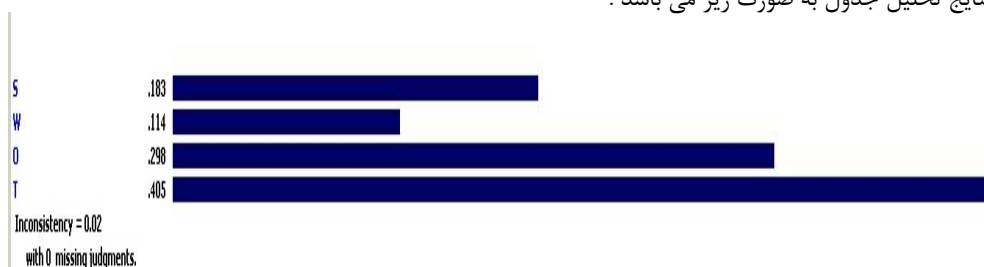
تا Tn) که شامل ۴ جدول مقایسه‌ای می‌باشند قرار می‌گیرند. به منظور تحلیل سطح چهارم با روش AHP که گزینه‌های تصمیم (استراتژی‌های ماتریس SWOT) قرار گرفته است می‌بایست با در نظر گرفتن معیار هر یک از زیر عوامل مقایسه گردند که شامل ۲۰ جدول مقایسه‌ای می‌شود. که در ادامه به نمونه ای از جداول هر سطح به همراه نتایج تحلیل آن‌ها اشاره می‌گردد. همچنین سایر جداول به همراه نتایج تحلیل آن در پیوست آمده اند.

جدول مقایسه عوامل داخلی و خارجی

سطح دوم مدل تحقیق به مقایسه عوامل داخلی و خارجی با در نظر گرفتن میزان اثر هر یک از عوامل در انتخاب استراتژی برتر می‌پردازد. جدول نهایی که به وسیله میانگین هندسی نظرات پاسخ دهندگان به دست آمده است به صورت زیر می‌باشد.

معیار انتخاب استراتژی برتر	S	W	O	T
S		2.10702	0.62996	0.32555
W			0.42282	0.33560
O				0.87358
T				

نتایج تحلیل جدول به صورت زیر می باشد :



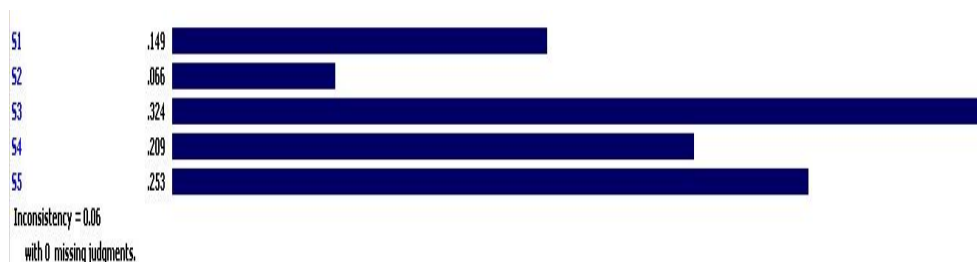
نتایج وزن‌های محاسبه شده نشان می‌دهد تهدیدها با وزن ۰/۴۰۵ بیشترین اثر را در انتخاب استراتژی برتر در بین عوامل دارد. فرصت‌ها با ۰/۲۹۸، نقاط قوت با ۰/۱۸۳ و نقاط ضعف با ۰/۱۱۴ به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است نرخ ناسازگاری این جدول برابر با ۰/۰۲ می‌باشد.

جدول مقایسه عناصر نقاط قوت

در سطح سوم، ۴ جدول مقایسه‌ای قرار دارند که به عنوان نمونه جدول مقایسه‌ای عناصر نقاط قوت و اولویت‌بندی آن‌ها ارائه شده اند. نتایج تحلیل سه جدول مربوط به مقایسه عناصر نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در پیوست تحقیق آورده شده است.

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	S5
S1		4.2228	0.5529	0.4746	0.3229
S2			0.2362	0.3979	0.3415
S3				2.4380	1.3138
S4					1.1225
S5					

نتایج تحلیل جدول به صورت زیر می باشد :



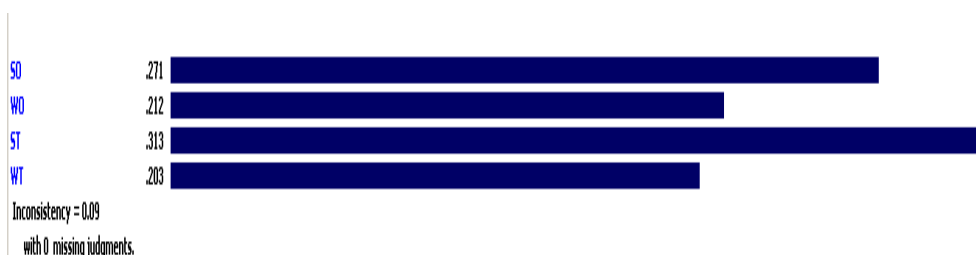
نتایج وزن‌های محاسبه شده نشان می‌دهد S3 با وزن ۰/۳۲۴ بیشترین اثر را در بین عناصر نقاط قوت دارد. S5 با ۰/۲۵۳، S4 با ۰/۲۰۹، S1 با ۰/۱۴۹ و S2 با ۰/۰۶۶ به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است نرخ ناسازگاری این جدول برابر با ۰/۰۶ می‌باشد.

جدول مقایسه استراتژی‌ها بر اساس معیار S1

در سطح چهارم مدل تحقیق ۲۰ جدول مقایسه‌ای قرار دارد که به عنوان نمونه جدول مقایسه استراتژی‌ها بر اساس معیار S1 و نتیجه تحلیل نرم‌افزاری ارائه شده است. نتایج تحلیل ۱۹ جدول مربوط به مقایسه استراتژی‌ها بر اساس معیار سایر زیر عوامل در پیوست تحقیق آورده شده است.

S1	SO	WO	ST	WT
SO		1.48878	1.07495	1.12246
WO			0.38057	1.91293
ST				1.01982
WT				

نتایج تحلیل جدول به صورت زیر می‌باشد:



نتایج وزن‌های محاسبه شده نشان می‌دهد ST با وزن ۰/۳۱۳ بیشترین اثر را در بین استراتژی‌ها دارد. SO با ۰/۲۷۱، WO با ۰/۲۱۲ و WT با ۰/۲۰۳ به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است نرخ ناسازگاری این جدول برابر با ۰/۰۹ می‌باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

پس از تکمیل ۲۵ جدول مقایسه‌ای و بدست آمدن وزن‌های نسبی و تحلیل نرم‌افزاری نتایج وزن نهایی استراتژی‌ها به صورت زیر محاسبه گردید.



نتایج وزن‌های محاسبه شده نشان می‌دهد استراتژی ST با وزن ۰/۳۸۹ بیشترین اهمیت را در بین استراتژی‌ها دارد. SO با ۰/۲۴۳، WT با ۰/۲۲۶ و WO با ۰/۱۴۲ به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است نرخ ناسازگاری این جدول برابر با ۰/۰۵ می‌باشد.

نتیجه نهایی تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار Expert Choice نشان می‌دهد که استراتژی ST (افزایش کیفیت محصول و خدمات به مشتریان) از وزن بیشتری برخوردار بوده و به عنوان استراتژی برتر در این پژوهش معرفی می‌گردد. لازم به ذکر است در مقایسه با سند اولیه ارائه شده شرکت در رابطه با اولویت بندی استراتژی‌ها، این استراتژی در اولویت هشتم قرار گرفته است. همچنین اولویت دوم SO (استراتژی تمایز؛ تولید محصول متمایز در طبقات اشباع نشده و نیچ بازار) و سوم WT (افزایش ساخت داخل و کاهش ارزبری) در این پژوهش مطابق با اولویت بندی سند ارائه شده در شرکت می‌باشد. استراتژی WO (استراتژی تنوع محصول؛ تولید و مونتاژ چهار مدل خودرو سواری، یک مدل خودرو SUV و یک مدل وانت جدید) که در این پژوهش در اولویت آخر قرار گرفته است در سند استراتژی شرکت در اولویت اول قرار گرفته است.

با توجه به این که تدوین استراتژی‌ها از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد جهت بهینه شدن این فرآیند و در نظر گرفتن وزن موثر عناصر ماتریس SWOT و اهمیت عناصر نسبت به یکدیگر پیشنهاد می‌گردد قبل از تدوین استراتژی‌ها در شرکت‌ها، وزن عوامل داخلی و خارجی با روش A'WOT محاسبه گردد تا استراتژی‌ها با در نظر گیری عوامل مهم‌تر و اثرگذار تدوین گردد.

با توجه به اینکه در این تحقیق از روش AHP استفاده شده است، فرض بر این است که عوامل داخلی و خارجی بر یکدیگر اثر نمی‌گذارند و مستقل از یکدیگر می‌باشند، لذا پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آینده با در نظر گرفتن تاثیر گذاری این عوامل بر یکدیگر از روش تحلیل شبکه‌ای ANP^۱ جهت تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

^۱ - Analytic Network Process

منابع

- ۱- ابراهیمی نژاد، مهدی. ۱۳۷۹، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، انتشارات سمت.
- ۲- خازنآدی، مصطفی، دبیریان، شاهین. ۱۳۸۷، برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های ساخت با استفاده از روش ترکیبی A'WOT مطالعه موردی شرکت پیمانکاری، چهارمین کنفرانس مدیریت پروژه.
- ۳- دراکر، پیتز اف، ۱۳۹۱، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۴- دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- سالارزهی، حبیب‌الله؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ معصومی، احسان. ۱۳۹۳، تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی در صنایع شبلاتی استان بوشهر با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره ۲۵، ص ۹۸.
- ۶- صحت، سعید؛ پریزادی، عیسی. ۱۳۸۸، به کارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای در تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه ایران)، نشریه مدیریت صنعتی، شماره ۲، ص ۱۰۵-۱۲۰.
- ۷- صمدی، منصور، فاخر، اسلام. ۱۳۸۸، برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی اهواز)، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، شماره ۳۵، ص ۸۱-۶۹.
- ۸- قدسی پور، سید حسن. ۱۳۹۳، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۹- گریفین، مورهد. ۱۳۸۳، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سیدمهدی و معمارزاده، غلامرضا، انتشارات مروارید، تهران چاپ سوم، ص ۴۰۹.
- ۱۰- ملکی، محمد حسن؛ محقر، فاطمه؛ کریمی دستجردی، داوود. ۱۳۸۹، تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به کارگیری مدل‌های SWOT و فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP، مدیریت فرهنگ سازمانی، ص ۱۵۹-۱۷۶.
- ۱۱- نخعی کمال آبادی، عیسی؛ امیرآبادی، محمد؛ محمدی پور، هیرش. ۱۳۸۹، انتخاب استراتژی بهینه بر اساس تحلیل SWOT و روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای، فصل‌نامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، شماره ۱۱، ص ۲۱-۳۴.
- 12- Celik, N. (2007) Strategy making with quantified SWOT approach: A case Analysis on Tourism industry in Black Sea region of Turkey, Lex ET Scientia International Journal – Jurdical Series.
- 13- Fichtner (1986), On driving priority factors from matrix of pairwise comparison, Socio-Econ. Plann Sci, Vol 20, No 6, 341-345.
- 14- Harker, P. (1989), The art and science of decision making: The AHP, Springer-Verlag, New York.
- 15- Hill, T., Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46–52.
- 16- Kajanus, M., Kangas J., and Kurttila M. (2004) The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, *Tourism Management*, vol. 25, 499-506.
- 17- Kandakoglu, A., Akgun, I. (2007) Strategy Development & Evaluation in the battlefield using quantified SWOT Analytical method, ResearchGate.
- 18- Kangas, J., et al. (2001) A'WOT: Integrating the AHP with SWOT analysis, 6th ISAHp, Berne, Switzerland, 189-198.
- 19- Korpela, J. (1994), An Analytic Approach to Distribution Logistics Strategic Management, Published Ph.D., Thesis Lappeenranta University of Technology Lappeenranta, Finland.

-
- 20- Kritner Robert & kinicki Angelo, (2000) Organizational Bahavior, Mccraw- Hill Company, 5th ed, 2000, P. 340.
- 21- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., and Kajanus, M. (2000) Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics*, Vol.1, 41-52.
- 22- Leskinen, L.A., Leskinen P., Kurttila M., Kangas J., and Kajanus M.(2006) Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process- a case study of a forest research station,*Forest Policy and Economics*, Vol. 8, 267-278.
- 23-Masozera, M.K., Alavalapati J.R.R., Jacobson S.K., and Shrestha R.K. (2006) Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda. *Forest Policy and Economics*, Vol. 8,206-216.
- 24-McDonald, M. H. B. (1993). "The marketing planner." Oxford: Butter-worth-Heinemann.
- 25- Nastase, C. Kajanus, M.(2008) The role of the universities in a Regional Innovation System- A comparative A'WOT analysis, *Academy of Economic Studies-Bucharest, Romania*, Vol 10, Number 23, 219-224.
- 26- Oreski, D. (2012) Strategy development by using SWOT-AHP, *TEM Journal*, Vol 1, Number 4, 283-291.
- 27- Ozmen, O. Demir, A. Celepli, M. 2013, An analysis of Iraq's pre-import inspection, testing & certification program:A'WOT analysis, *Social and Behavioral Sciences*, Number 99 , 85-93.
- 28- Saaty, T.L. (1980) *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill, Inc.
- 29- Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., and Hachiga, S. (2006) "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry", *Journal of Engineering Design*, Vol. 17, No. 3, June 2006 ,251-258.
- 30- Shrestha, R. K., Alavalapati, J. R. R., Kalmbacher, R. S. (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in South-central Florida: An application of SWOT-AHP method. *Agricultural Systems*, 81, 185-199.
- 31- Stewart, R., Moamed, S., Daet, R. (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: A case study. *Automation in Construction*,11, 681-694.
- 32- Takano, S., Wickramasinghe, V. (2009) Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process(AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism, *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, Vol 8.