مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی، شماره ۲۳ ، بهار ۱۴۰۰جلد۲، ص ۳۳-۱۴
http://www.jmss.ir

برنامه ریزی استراتژیک و تحلیل راهبردی صنعت مواد غذایی با استفاده از ابزار SWOT

مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی (سال هفتم)
شماره ۲۳ / بهار ۱۴۰۰ / ص ۳۳-۱۴

علیرضا میرعمادی[۱]، مرجان محمدیان[۲]، امید رضا قنادی اف[۳]
[۱]ریس دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف-واحد بین الملل
[۱]عضو انجمن علمی بازاریابی آمریکا و کانادا
[۱]عضو پیسته انجمن علمی بازاریابی ایران
[۲]کارشناسی ارشد MBA از دانشگاه شیراز
[۳]کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی ، دانشگاه ایالتی میزوری ، آمریکا

نویسنده مسئول:
علیرضا میرعمادی

چکیده :

با توجه به محیط متغیر پیرامون سازمان ها ، نیاز به برنامه ریزی استراتژیک بیش از گذشته احساس می شود. برای دستیابی به این مهم نقاط قوت و ضعف سازمانی و همچنین فرصت ها و تهدیداتی که در محیط سازمانی قرار دارند مورد شناسایی قرار گرفته وپس از تعیین استراتژی های سوات به دسته بندی استراتژی های سازمان در چهار گروه استراتژی های مالی ، بازاریابی ، منابع انسانی و تولید محصول پرداخته می شود و استراتژی های توسعه و رشد پیشنهادی در هر یک از این چهار دسته بطور مجزا وارد می گردد.این امر سبب می گردد دیدگاهی در بین متخصصان و مدیران هر بخش ازسازمان ایجاد گردد که برای دست یابی به عملکرد بهینه در بخش خود چه اقدامات استراتژیکی را می توانند در پیش گیرند.

واژگان کلیدی : برنامه ریزی استراتژیک ، ماتریس SWOT ، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی .

مقدمه :

با توجه به محیط متغیر پیرامون سازمان ها ، نیاز به برنامه ریزی استراتژیک بیش از گذشته احساس می شود واز آنجا که سازمان ها همواره بدنبال حفظ بقا خود می باشند برای دست یابی به این مهم تعیین اهداف از پیش تعیین شده و تدوین برنامه های استراتژیک برای رسیدن به آنها لازم می باشد .بی شک اصلی ترین هدف سازمان ها موفقیت در انجام امور محوله از جمله سودآوری ،رسیدن به عملکرد مالی بهتر و در نهایت کسب رضایت ذینفعان می باشد. لذا تدوین برنامه استراتژیک با توجه به آینده نگری که در آن لحاظ می گردد منجر به ایجاد چارچوبی می شود که به واسطه آن مدیران از نحوه فعالیت خویش و منابع در اختیار خود آگاهی می یابند و در راستای این نوع برنامه ریزی است که وضعیت کنونی سازمان شناسایی شده و بهترین استراتژی های ممکن پیشنهاد می گردند.

ازدیگراهداف برنامه ریزی استراتژیک تطابق فعالیت های سازمان با محیط پیرامون خود می باشد که سبب موفقیت و تداوم فعالیت سازمان می گردد.این مهم نیازمند آنست که سازمان همواره بر محیط داخلی و خارجی خود نظارت داشته باشد تا بتواند هر گونه تغییری را که نیازمند توجه و اقدام می باشد تشخیص داده و در راستای آن عمل نماید.در این مقاله از ماتریس SWOT جهت دست یابی به برنامه ریزی استراتژیک استفاده شده است .زیرا ماتریس SWOT دارای جامعیت و انعطاف پذیزی بوده وقادر است ارتباط بین عوامل مختلف تأثیرگذار بر عملکرد سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد .(احمدی ۱۳۸۶) ویژگی های این ماتریس سبب گشته تا به عنوان ابزار پشتیبانی تصمیم گیری مورد استفاده قرار بگیرد .(R.stewart۲۰۰۲) این ماتریس با بررسی نقاط قوت و ضعف سازمانی و تعیین فرصت ها و تهدیدهای محیطی به ایجاد تحلیلی جامع برتعیین نیروهای مؤثر بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد.(G. Houben۱۹۹۹) برای تشکیل ماتریس SWOT ابتدا به تدوین ماتریس های ارزیابی داخلی و خارجی می پردازیم و در ادامه با تعیین جهت گیری کلی سازمان به تدوین استراتژی های سوات می پردازیم.

مبانی نظری :

در محیط پر تلاطم امروزی استفاده از مدیریت استراتژیک نقشی کلیدی در موفقیت سازمان ها ایفا می نماید .آگاهی از نقاط قوت ، ضعف ،فرصت ها و تهدید ها این توانایی را به سازمان می دهد تا موقعیت و جایگاه خود را شناسایی کرده و برنامه های راهبردی مناسب برای حفظ و پیشرفت خود برگزیند. سازمانی که به صورت استراتژیک مدیریت می شود سازمانی است که هم وضعیتی را که می خواهد به آن برسد مشخص می کند و هم تغییرات را از طریق برنامه عملیاتی برای دست یابی به آینده مدیریت می کند (برایسون ۱۳۸۹).

مدیریت استراتژیک عبارت است از طراحی و تنظیم و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی که سازمان را قادر می سازد آینده را دقیق تر و روشن تر ترسیم کند.مدیریت استراتژیک یکی از مهم ترین و اساسی ترین وظایف مدیران سازمان ها می باشد بطوریکه امروزه با توجه به سرعت و وسعت تحولات اقتصادی و اجتماعی و افزایش شدت رقابت ها بر اهمیت آن افزوده شده است .سیستم های مدیریت استراتژیک وظیفه شناسایی مستمر تغییرات محیطی و واکنش مناسب به آنها را در طول دوره اجرای استراتژی برعهده دارد (I.H.Ansoff۱۹۸۰) و شامل مجموعه ای از تصمیمات و اقداماتی می باشند که فعالیت های سازمان را در بلند مدت تعیین می کند (G.Hubben۲۰۰۴). استونر معتقد است که مدیریت استراتژیک مسیری سازمان یافته و دارای نظم را به مدیران ارایه می کند تا بتوانند محیط مورد فعالیت خود را درک نمایند و سپس وارد عمل شوند (استونر ۱۳۷۹).

روش ها و تکنیک های متعددی برای ایجاد استراتژی ها در پروسه مدیریت استراتژیک وجود دارد(G. Houben۱۹۹۹) که در میان آنه تجزیه و تحلیل SWOT که به بررسی نقاط قوت و ضعف ،فرصت ها و تهدیدها می پردازد دارای کاربرد بیشتری است (T. Hill۱۹۹۷) تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار حمایتی مهم در تصمیم گیری است که معمولا برای تجزیه و تحلیل محیط های داخلی و خارجی سازمان ها به کار گرفته می شود(R.stewart۲۰۰۲). با تشخیص فرصت ها و تهدید های محیطی وتعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمانی ، سازمانها قادر خواهند بود تا به تدوین استراتژی های بهینه جهت عملکرد خود بپردازند.نقاط قوت و ضعف سازمان توسط ماتریس ارزیابی داخلی وفرصت ها و تهدیدهای محیطی توسط ماتریس ارزیابی خارجی مشخص میگردند.در ادامه با به کارگیری تجزیه و تحلیل SWOT فاکتورهای داخلی و خارجی که می توانند بر عملکرد آتی سازمان مؤثر باشند شناسایی می گردند. این امر سبب می شود که بدان ها فاکتورهای استراتژیک گویند(J. Kangas۲۰۰۳).

برنامه ریزی استراتژیک :

برنامه ریزی به عنوان یکی از ارکان مدیریتی به دنبال ایجاد ارتباط بین زمان حال و آینده سازمان است.کونتز برنامه ریزی را انتخاب گزینه بهینه از میان گزینه های ممکن برای رسیدن به اهداف ، سیاست ها ، رویه ها و برنامه های سازمان می داند(H.Koontz۱۹۵۹).

استونر برنامه ریزی را تعیین اهداف درست و سپس انتخاب مسیر، راه و روش مناسب جهت دست یابی به این اهداف تعریف می کند(جی دیوید هانگر ۱۳۸۱).

برنامه ریزی استراتژیک به دنبال تعیین اهداف کلی و رسالت سازمان در بلند مدت و مسیر دست یابی به آن می باشد .این نوع برنامه ریزی در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید . در واقع برنامه ریزی استراتژیک تلاشی منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی وفعالیت هایی هستند که چیستی یک سازمان ،اینکه چه کاری باید انجام دهد و چرایی این کارها را شکل و جهت می دهد (bryson۲۰۰۴). در نهایت برنامه ریزی استراتژیک شامل الگویی از برنامه های دست یافتنی ، پروژه ها و سیاست های مفید می باشد.

عدم اطمینان های محیطی سبب شده تا برنامه ریزی استراتژیک برای عملکرد سازمان ها لازم باشد.(Akhter۲۰۰۳; Roney ۲۰۰۳) با وجود محیط غیر قابل پیش بینی و به شدت رقابتی ،برنامه ریزی استراتژی خلاقانه در سطوح سازمانی سبب ایجاد و حفظ مزیت رقابتی می گردد(van de poel۲۰۰۷). مشاهده شده است که سازمانهایی که دارای برنامه ریزی استراتژیک هستند بهتر می توانند نسبت به محیط پیرامون خود واکنش نشان دهند .برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان شبیه به طراحی پلی است که وضعیت کنونی سازمان را به آینده مطلوب سازمان وصل می نماید.معمولاً برنامه های استراتژیک دارای افق دید ۳ الی ۵ ساله هستند که شامل چشم انداز سازمانی ، تجزیه و تحلیل محیط کنونی ، تجزیه و تحلیل سازمانی ،اهداف استراتژیک و برنامه های اجرایی می باشد(Kathy O. Roper۲۰۰۵). از دیگر کاربرد های برنامه ریزی استراتژیک می توان به موارد زیر اشاره نمود :

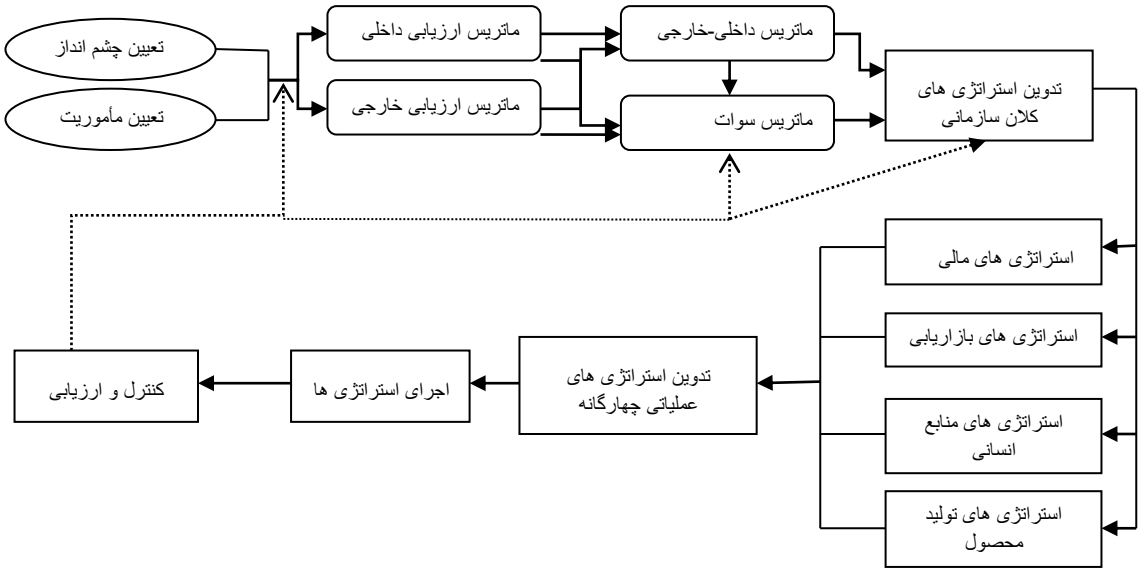
۱- آماده سازی سازمان برای پذیرش تغییرات داخلی و خارجی؛
۲- تبدیل سازمان به مؤسسه ای فعال ، تأثیرگذار و پیشرو؛
۳- کسب حداکثر خروجی از تلاش های سازمان؛
۴- آماده سازی سازمان به منظور شناسایی ، اولویت بندی و استفاده از فرصت ها؛
۵- برنامه ریزی مؤثر برای تخصیص منابع سازمان؛
۶- فراهم آوردن چارچوبی برای ایجاد ارتباط بین اعضای سازمان؛
۷- هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان؛
۸- انجام پیش بینی های آینده و جمع آوری اطلاعات برای اقدامات درازمدت مدیران؛
۹- جهت گیری آینده ،تعیین اولویت و انجام تصمیمات امروز در پرتو پیامدهای آینده(chin hung liu۲۰۰۸).

چارچوب پیشنهادی در سازمان

پژوهشگر پس از انجام مطالعات و گردآوری نظرات صاحب منصبان علم مدیریت به ارایه مدلی جهت به کار گیری علم مدیریت استراتژیک در صنعت مواد غذایی درنمودار شماره ۱ می پردازد.بر اساس این مدل پس از تعیین چشم انداز و مأموریت سازمانی ،اطلاعات اصلی مورد نیاز جهت تدوین استراتژی ها با مطالعه عوامل داخلی و خارجی پیرامون سازمان گردآوری شده ودر ماتریس ارزیابی داخلی IFE و ماتریس ارزیابی خارجی EFE مورد اولویت بندی و امتیازدهی قرار می گیرند. اطلاعات حاصل از این مرحله مبنایی مناسب جهت شناسایی استراتژی ها و انتخاب بهترین آنهاست .در ادامه جهت گیری کلی سازمان به کمک ماتریس ارزیابی داخلی – خارجی IE مشخص می گردد .در واقع در این مرحله مشخص می گردد که جهت گیری استراتژی های سازمان به کدامین سمت می باشد . با تعیین جهت گیری سازمان و نیز با اطلاعات حاصل از ماتریس های داخلی و خارجی به تدوین استراتژی های سازمان با کمک ابزار SWOT می پردازیم .در واقع با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف سازمانی و همچنین فرصت ها و تهدیداتی که در محیط سازمانی قرار دارند با نظر خبرگان صنعت و مشاوران مجرب به تدوین استراتژی هایی می پردازیم که می توانند سبب موفقیت و ادامه حیات سازمان گردند . درادامه به تفکیک استراتژی های حاصل از ماتریس سوات در چهار گروه استراتژی های مالی ، استراتژی های منابع انسانی ، استراتژی های تولید محصول و استراتژی های بازاریابی می پردازیم تا بتوانیم جهت گیری عملکرد واحد های مختلف سازمان را به مدیران این بخش ها نشان دهیم .در ادامه با هم فکری مدیران ارشد و مدیران

وظیفه ای هر یک از این بخش ها به تدوین استرانژی های عملیاتی مربوط به هر بخش می پردازیم .در نهایت این استراتژی ها می بایست اجرایی گردیده و همواره مورد ارزیابی و کنترل قرار بگیرند .

نمودار۱ : چارچوب پیشنهادی محقق برنامه ریزی استراتژیک در صنعت مواد غذایی



پیشینه پژوهش :

لارنس و لورش مدیریت استراتژیک را نقش کلیدی در انطباق سازمان با محیطش می داند . آنها مدعی هستند که تفاوت و یکپارچگی راه های بهینه سازی عملکرد سازمان می باشد(syed reza syed javadein۲۰۰۷). تامسون نیز معتقد است که طراحی خوب سیستم مدیریت استراتژیک منجر به تسهیل در تفکر استراتژی سازمان می گردد(liu۲۰۰۹). در این راستا محققان زیادی به استفاده از مدیریت استراتژیک در سازمان ها پرداخته اند و با انجام برنامه ریزی استراتژیک طرح هایی برای عملکرد بهینه سازمان ها ارایه داده اند که در ادامه به ذکر تعدادی از آنها می پردازیم .

آقای الشمرانی ماتریسSWOT و منطق فازی را برای تدوین استراتژی های دولت الکترونیک در عربستان به کار برد(Saleh Alshomrani۲۰۱۲). در سال ۲۰۱۲ آقای عبدالوند ماتریس سوات را برای صنعت روغن جنوب تشکیل داد(Abdolvand۲۰۱۲). همچنین اقای علی آبادی به همراه همکارانش از ماتریس سوات برای تعیین جایگاه استراتژیک سازمان جوانان و ورزش در ایران استفاده نمودند(Abadi۲۰۱۲). در سال ۲۰۱۲ خانم عارفه جمشیدی به همراه دوستان خود جدولSWOT مربوط به فدراسیون چرخشی در ایران را تشکیل دادند(Jamshidi۲۰۱۲). مصطفی خانزادی و همکارانش در سال ۱۳۸۷ استراتژی های یک شرکت پیمانکاری را به کمک روش A'WOT (ترکیب روش های SWOTو AHP) رتبه بندی نموده و گزینه برتر را انتخاب کردند (پرشکوه ۱۳۹۱). همچنین در سال ۱۳۸۹ دکتر عبدالرضا امینی به مقایسه بکارگیری ماتریس سوات و دیگر ابزارهای مدیریتی پرداخته است .در همان سال دکتر منیژه حقیقی نسب نیز به تدوین برنامه استراتژیک برای یک سازمان صنعتی با بکارگیری ماتریس سوات پرداخته است(najafabadi۲۰۱۲). جلیلیان و اکبری نیز مفاهیم مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک را تشریح کرده و بکار گیری مکاتب یادگیری و برنامه ریزی را برای اثربخش تر کردن مدیریت استراتژیک سازمان لازم دانسته اند (برایسون ۱۳۸۹). در سال ۲۰۱۲ اقایان کارتیک و رامایا صنعت کناف هند را با استفاده از ماتریس SWOT مورد بررسی قرار دادند(RAMYA۲۰۱۲). در سال ۲۰۰۷ دو محقق ترکی ،صنعت نساجی کشور ترکیه را با استفاده از ماتریس سوات و منطق فازی ارزیابی نمودند(Ihsan Yu ksel۲۰۰۷).

روش پژوهش :

این پژوهش از نوع توصیفی و راهبردی می باشد وروش جمع آوری داده ها از طریق مصاحبه ، سند کاوی و جمع آوری داده های کتابخانه ای بوده است.در راستای انجام این پژوهش از ابزارهای مدیریت استراتژیک نظیر ماتریس ارزیابی داخلی IFE ،ماتریس ارزیابی خارجی EFE ، ماتریس ارزیابی داخلی-خارجی IE ،و تجزیه و تحلیل SWOT بهره گرفته شد، و از نتایج حاصل از هر یک از این ابزارها در مراحل بعدی استفاده گردید.ابزار گرداوری داده ها پرسش نامه و فرم مصاحبه بود که پس از مطالعه منابع استراتژی های منتخب هر گروه را بیان کردیم.

یافته های پژوهش

۱- ۲ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE:

این ماتریس ابزاری است که به استراتژیست ها اجازه می دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی،فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند. پارادایم حاکم بر این ماتریس تجویزی است و به عنوان ابزاری برای جمع آوری اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعت قابلیت کاربرد دارد(احمدی ۱۳۸۲). با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیط های کلان و تخصصی شناسایی و مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت ها و تهدیدها شناسایی می شوند. این عوامل در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیاز بندی می شوند بدین گونه که به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر تا ۱۰۰ داده می شود به نحوی که جمع ضرایب اختصاص داده شده ۱۰۰ گردد.این ضرایب نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در صنعت مورد بررسی می باشد.در گام بعد برای هر یک از عوامل امتیازی بین ۱ تا ۴ بر حسب میزان تطابق سازمان با فرصت ها و تهدیدها در نظر گرفته می شود . تعبیر هر یک از امتیازات به صورت زیر است : ۴فرصت طلایی،۳ فرصت قابل اعتنا ،۲ تهدید قابل اعتنا ،۱ تهدید جدی (احمدی ۱۳۸۲) در ستون بعدی امتیاز وزن دار هر عامل را مشخص نموده و در پایان جع امتیاز وزن دار سازمان محاسبه می گردد. در نهایت،از جمع امتیازات وزن دار مشخص می شود که آیا سازمان در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند، فرصت های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد . در پژوهش حاضر به منظور دست یابی به رتبه ها و نمره های هر یک از عوامل خارجی شناسایی شده، از نظرات چند تن از مدیران و خبرگان صنعت مواد غذایی استفاده شده است، به گونه ای که آنها به فاکتورهای شناسایی شده امتیاز داده تا اولا میزان اهمیت این عوامل مشخص گردد و در وهله ی بعد با دادن امتیازات وزن دار میزان وزن هر عامل را مشخص نمودند .مجموعه نظرات آنها درماتریس ارزیابی عوامل خارجی در جدول شماره ۱ مشاهده می گردد نمره نهایی این ماتریس ۲۶۹ می باشد .از آنجا که این نمره از عدد ۲۵۵(جی دیوید هانگر ۱۳۸۱) بالاتر است به معنی آنست که صنعت با فرصت های محیطی بیشتری روبرو است بنابراین باید استراتژی هایی را پیش گیرد که توجه بیشتری به فرصت های محیطی داشته باشند.

جدول ۱ : ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل موثر	رتبه	ضریب اهمیت(۰-۱۰۰)	نمره
الف) فرصت ها	رتبه ۳و۴		
وجود مواد اولیه	۴	۱۳	۵۲
خصوصی شدن شرکت	۴	۳	۱۲
وجود نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان	۴	۷	۲۸
رشد مستمر تقاضا برای محصولات و خدمات	۴	۸	۳۲
وجود عزم و اراده ملی در حفظ محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط	۴	۳	۱۲
انحصاری بودن خدمات ارائه شده در منطقه (عدم وجود رقیب در منطقه)	۴	۶	۲۴
وجود پیمانکاران ، مشاوران، تامین کنندگان و سازندگان متعدد داخلی	۳	۳	۹
وجود و افزایش مراکز پژوهشی در سطح کشور	۳	۳	۹
امکان استفاده ازفن آوری اطلاعات در جهت کاهش هزینه ها	۳	۳	۹
استراتژی های توسعه ای دولت در صنایع خصوصی	۳	۵	۱۵
وجود سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت	۳	۳	۹
ب) تهدید ها	رتبه ۱و۲		
سیاست های ناپایدار در قیمت گذاری مواد اولیه	۲	۸	۱۶
وجود جاذبه های متعدد جهت جذب متخصصین در داخل و خارج کشور	۲	۲	۴
کمبود پیمانکاران و مشاوران مجرب و توانمند در کشور	۲	۵	۱۰
محدودیت در استفاده از امکانات خارجی بدلیل تحریم اقتصادی (تکنولوژی و قطعات)	۱	۱۰	۱۰
نامناسب بودن شیوه های خصوصی سازی	۱	۵	۵
تاثیر تغییرات مدیریتی برثبات برنامه های سازمان	۱	۸	۸
بی ثباتی در محیط اقتصاد کلان کشور	۱	۵	۵
جمع		۱۰۰	۲۶۹

۳-۱ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE :

عوامل داخلی، عواملی هستد که مربوط بـه درون شـرکت یـا سـازمان هسـتند و بـرخلاف عوامـل خـارجی در کنتـرل مـدیریت سـازمان مـی باشند.عوامل داخلی شامل نقاط قوت و ضعف درون سازمانی می باشند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت ها و توانایی هایی است که سـازمان را قادر می سازد استراتژی هایش را به درستی و به خوبی طراحی و اجرا کند. باید توجه داشت که استراتژی های گوناگون نیازمند مهـارت هـا و توانایی های متفاوتی هستند. نقاط ضعف، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی‌تواند استراتژی‌هایی راانتخاب و اجرا کند که از مأموریت سازمانی حمایت شود. یک سازمان در مقابله با ضعف های خود باید جهـت کسـب نقـاط قـوت لازم بـرای طراحی و اجرای استراتژی های حمایت کننده از مأموریت خود سرمایه گذاری کند.

بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم گردآوری، دسته بندی و ازریابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکـرد وظیفه ای عوامل داخلی را (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند شناسایی نمود به گونه ای که مهمترین مجموعـه نقاط قوت و ضعف شرکت تعیین گردند. سپس به هر عامل یک ضریب وزنی بین ۰ تا ۱۰۰ اختصاص داده شود، بدین گونه کـه جمـع ضـرایب اختصاص داده شده ۱۰۰ گردد.در مرحله بعد به هر عامل امتیازی بین ۱ تا۴ داده می شود و در نهایت امتیاز وزن دار هر عامـل مشـخص مـی گردد .با تعیین مجموع امتیازات وزن دار مشخص می گردد که آیا سازمان دارای نقاط قوت بیشتری است یا دارای نقاط ضـعف بیشـتر.در ایـن مرحله نیز مدیران و صاحب نظران صنعت مواد غذایی به تعیین درجه اهمیت و وزن هر فاکتور داخلی پرداختند که حاصل نظرات آنها منجر به بدست آوردن نمره نهایی ۲۵۸ (جدول شماره ۲) گردید. از آنجا که این نمره از عدد ۲۵۵(جی دیوید هانگر ۱۳۸۱) بالاتر است بیانگر آنست که

که صنعت مواد غذایی دارای نقاط قوت بیشتری نسبت به نقاط ضعف می باشد .بنابراین می بایست استراتژی هایی را پیش گرفت که توجه بیشتری به نقاط قوت درونی صنعت دارند .

جدول ۲ : ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

عوامل موثر	رتبه	ضریب اهمیت (۰-۱۰۰)	نمره
الف) قوت ها (S)	رتبه ۳و۴		
وجود نیروی مجرب و توانمند	۴	۱۰	۴۰
برخورداری از حمایت و پشتوانه دولتی	۴	۱۰	۴۰
نظام پیشنهادات در راستای کاهش هزینه ها	۴	۶	۲۴
استفاده از تکنولوژی های نوین در صنعت	۴	۱۰	۴۰
توانایی جذب سرمایه گذاران خارجی	۳	۳	۹
استقرار سامانه های نوین مدیریت MIS	3	4	12
وجود تجربیات اجرایی در صنعت مربوطه	۳	۳	۹
موقعیت خاص جغرافیایی سازمان	۳	۳	۹
نظام تعمیرات و نگهداری کارامد	۳	۶	۱۸
ب) ضعف ها	رتبه ۱و۲		
نهادینه نشدن فرهنگ کار تیمی	۲	۳	۶
نداشتن نظام جامع مدیریت پروژه	۲	۳	۶
عدم استقرار نظام های ارزیابی عملکرد	۲	۳	۶
عدم وجود سیستمی جهت نگهداری دانش کارکنان	۲	۳	۶
نامناسب بودن فرآیند زنجیره تامین	۱	۶	۶
نداشتن نظام اطلاعاتی جامع و یکپارچه و مجهز نبودن به تکنولوژی اطلاعات نوین	۱	۵	۵
نهادینه نشدن تفکر اقتصادی	۱	۷	۷
نهادینه نشدن فرهنگ ایمنی ، بهداشت و محیط زیست	۱	۴	۴
نهادینه نشدن صیانت از کرامت انسانی و منشور اخلاقی سازمان	۱	۳	۳
نهادینه نشدن تفکر مشتری مداری	۱	۴	۴
عدم استقرار سیستم جانشین پروری و پرورش مدیران توانمند	۱	۴	۴
جمع		۱۰۰	۲۵۸

۴-۱ ماتریس داخلی – خارجی IE :

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی IE استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان به کار می رود. به عبارت دیگر یک سازمان می‌تواند با استفاده از این ماتریس، ترکیب و تکلیف واحدهای کسب و کار خود را تعیین کند. برای تشکیل این ماتریس، سازمان بایستی نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد تا جایگاه سازمان در خانه های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی های مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. در ماتریس نه خانه ای که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است، چنانچه موقعیت سازمان از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در یکی از خانه های ۱ ،۲ و۴ باشد، اتخاذ استراتژی رشد و توسعه برای آن توصیه می شود؛ اگر در یکی از خانه های ۳ ،۵ و۷ قرار گیرد، استراتژی های حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می شود؛ و اگر در یکی از خانه های ۶ ،۸ و ۹باشد، استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می گردد. با در نظر گرفتن نمرات حاصل از ماتریس های داخلی و خارجی ،اینک به تعیین جایگاه سازمان در ماتریس داخلی-خارجی به روش زیر می پردازیم.

IFE: 25۸ ÷4=6.۴5
EFE: 269÷4=6۷.25

نمودارشماره ۲ : ماتریس داخلی – خارجی IE

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		
	۱۰۰		۶۶. ۶	۳۳. ۳
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۶۶. ۶	1	2	۳
	۳۳. ۳	۴	5	6
		7	8	9

در نمودارشماره ۲ مشاهده شد که جایگاه صنعت در خانه دوم می باشد، بنابراین استنباط می گردد که صنعت می باید ازاستراتژی های رشد و توسعه استفاده نماید . یعنی جهت گیری آینده صنعت به سمت کاربرد استراتژی های تهاجمی (رشد و توسعه) با در نظر گرفتن نقاط قوتی که داراست و نیز با در نظر گرفتن فرصت های محیطی باشد.

استراتژی های رشد آن دسته از استراتژی هایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش، دارایی، سود یا ترکیبی از برخی یا همه آنها می گردد. دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارتند از:

۱. استراتژی تمرکز: در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می شود.هم چنین اگر شرکت دارای خطوط تولیدی ای باشد که این خطوط، قابلیت بالقوه ای برای رشد و توسعه داشته باشند، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می کند. دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از: استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی.
۲. استراتژی تنوع: در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می‌شود. اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت شرکت می‌تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند. دو نوع اصلی استراتژی‌های تنوع عبارتند از: تنوع همگون و تنوع ناهمگون.

استراتژی‌های تمرکز و تنوع را می توان به دو صورت اجرا کرد:

۱. داخلی، از طریق سرمایه گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید؛
۲. خارجی، از طریق ادغام، خریداری شرکت های دیگر یا برقراری ائتلاف های استراتژیک با آنها.

۵-۱ تجزیه و تحلیل سوات

در مکاتب تجویزی یکی از تکنیک ها و ابزارهای رایج در تدوین استراتژی ها ، ماتریس SWOT می باشد(H. Mintzberg۱۹۹۸). این ماتریس از ابزارهای اصلی رویکرد جامع تدوین استراتژی می باشد(اعرابی ۱۳۸۶). در تجزیه و تحلیل SWOT ، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می گیرند تا فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها استراتژی های مناسبی تدوین شوند. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند ومی‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی های اصلی، انواع استراتژی های ممکن را ارائه کنند. تجزیه و تحلیل SWOT می تواند پایه مناسبی جهت فرمولاسیون استراتژی ها باشد و به تحلیل گران کمک نماید تا استراتژی های سازمان را در چهار گروه تنوع ، تهاجمی ،تدافعی و تغییر جهت جای دهند(M. Kajanus۲۰۰۴).

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس تهدیدها، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد. لذا در به کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب نظر و با تجربه از داخل و خارج سازمان و با استفاده از روش طوفان فکری استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل به دست آمده ، استخراج گردد.در جدول شماره ۳ عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده در جدول ماتریس سوات وارد کرده ونشان می دهیم که با در نظر گیری کدام عوامل ،استراتژی تدوین می شود.

جدول شماره ۳ : ماتریس SWOT

SWOT			ضعف ها																			قوت ها (S)									
			۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
			نهادینه نشدن فرهنگ کار تیمی	نهادینه نشدن تفکر مشتری مداری	نهادینه نشدن فرهنگ ایمنی ، بهداشت و محیط زیست	نهادینه نشدن صیانت از کرامت انسانی و منشور اخلاقی سازمان	نهادینه نشدن تفکر اقتصادی	نداشتن نظام اطلاعاتی جامع و یکپارچه و مجهز نبودن به تکنولوژی اطلاعات نوین	عدم استقرار نظام های ارزیابی عملکرد	عدم وجود سیستمی جهت نگهداری دانش کارکنان	عدم استقرار کامل سیستم جانشین پروری و پرورش مدیران توانمند	نداشتن نظام جامع مدیریت پروژه	نامناسب بودن فرآیند زنجیره تامین و پشتیبانی	نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط در راستای کاهش هزینه ها	موقعیت خاص جغرافیایی و اقتصادی سازمان	وجود تجربیات اجرایی در صنعت مربوطه	برخورداری از حمایت و پشتوانه دولتی	وجود توانمندی های بالقوه برای جذب سرمایه گذاری	استفاده از تکنولوژی های نوین در صنعت	نظام تعمیرات و نگهداری کارامد	استقرار سامانه های نوین مدیریت IMS	وجود نیروهای مجرب و توانمند									
فرصت ها (O)	۱	وجودمواداولیه	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱									
	۲	وجود پیمانکاران ، مشاوران، تامین کنندگان و سازندگان متعدد داخلی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱									
	۳	وجود نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱									
	۴	وجود و افزایش مراکز پژوهشی در سطح کشور	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱									
	۵	خصوصی شدن	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱									
	۶	امکان استفاده ازفن آوری اطلاعات در جهت کاهش هزینه ها	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱									
	۷	رشد مستمر تقاضای برای محصولات وخدمات	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱									
	۸	وجود عزم و اراده ملی در حفظ محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱									
	۹	انحصاری بودن خدمات ارائه شده در منطقه (عدم وجود رقیب در منطقه)	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰									
	۱۰	استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت غذایی	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱									
	۱۱	وجود سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱									
تهدید ها (T)	۱	سیاست های ناپایدار در	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱									

	قیمت گذاری مواد اولیه																						
۲	محدودیت در استفاده از امکانات خارجی بدلیل تحریم اقتصادی (تکنولوژی و قطعات)	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۳	کمبود پیمانکاران و مشاوران مجرب و توانمند در کشور	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	1	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴	وجود جاذبه های متعدد جهت جذب متخصصین در داخل و خارج کشور	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱
۵	نامناسب بودن شیوه های واگذاری و خصوصی سازی	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶	تاثیر تغییرات سریع مدیریت ، برثبات برنامه های سازمان	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۷	بی ثباتی در محیط اقتصاد کلان کشور	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱

از آنجا که در ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی نشان داد سازمان می بایست استراتژی های رشد و توسعه را در پیش گیرد، بنابراین در ادامه پس از تشکیل ماتریس SWOT تنها به بررسی استراتژی های تهاجمی SO که شامل همان استراتژی های رشد و توسعه پرداخته می شود . درجدول شماره ۴ استراتژی های تهاجمی SO مربوط به ماتریس SWOT را مورد توجه قرار می گیرد . در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت های خارجی بهره‌گیری کند. قابل ذکر است که همه مدیران ترجیح می دهند سازمان شان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری کنند.

جدول شماره ۴ : استراتژی های رشد و توسعه

ردیف	ماتریس SWOT	استراتژی های SO (تهاجمی – نقاط قوت و ضعف)
۱	S1-O1	استفاده بهینه ازمنابع با بهره گیری از نیرو های مجرب و توانمند
۲	S1-O2	استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی با وجود نیرو های مجرب و توانمند
۳	S1-O3	جذب و استفاده از نیرو های تحصیل کرده و جوان با مدیریت علمی
۴	S1-O4	استفاده از مراکز پژوهشی و دانشگاه های توانمند در جهت رشد توانایی های پرسنل
۵	S1-O5	بهره گیری از نیرو های مجرب و توانمند و انتقال تجارب در راستای اهداف خصوصی سازی
۶	S1-O6	استفاده از فن آوری اطلاعات با بهره گیری از نیرو های مجرب و توانمند در جهت کاهش هزینه ها
۷	S1-O7	بهره گیری از نیرو های مجرب جهت توانمند سازی سازمان بمنظور پاسخگویی به روند روبه رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات
	ماتریس SWOT	استراتژی های SO (تهاجمی – نقاط قوت و ضعف)
8	S1-O8	استفاده از نیرو های مجرب و توانمند جهت حفاظت از محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط
9	S1-O10	استفاده از نیرو های مجرب و توانمند در پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی

10	S1-O11	استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی با وجود نیرو های مجرب و توانمند
11	S2-O1	اعمال اصول مدیریت نوین با تفکر اقتصادی در جهت استفاده بهینه از منابع
12	S2-O2	استفاده بهینه از توانمندی های پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی با استفاده از اصول نوین مدیریتی
13	S2-O3	پایش و کنترل جاری بودن و تداوم IMS با بهره گیری از نیرو های تحصیل کرده و مجرب
14	S2-O4	تشخیص و شناسایی انحرافات و عدم انطباق ها از اصول IMS با بهره گیری از مراکز پژوهشی با ارائه راه کار های لازم
15	S2-O5	استفاده از اصول نوین مدیریتی IMS در بهینه سازی فرآیند خصوصی سازی سازمان
16	S2-O6	ارزیابی و کنترل استقرار اصول نوین مدیریتی با استفاده از فن آوری اطلاعات
17	S2-O7	ارزیابی و پیش بینی روند رو به رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات با استفاده از اصول نوین مدیریت علمی
18	S2-O8	اعمال اصول مدیریت نوین در حفاظت از محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط
	ماتریس SWOT	استراتژی های SO (تهاجمی – نقاط قوت و ضعف)
19	S2-O9	استفاده از اصول نوین مدیریت علمی در افزایش کیفیت خدمات انحصاری در منطقه
20	S2-O10	استفاده از اصول نوین مدیریت علمی در پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی
21	S2-O11	استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی با استفاده از اصول نوین مدیریت علمی
22	S3-O2	استفاده از پیمانکاران ، مشاوران، تامین کنندگان و سازندگان متعدد داخلی در بهینه سازی نظام تعمیرات و نگهداری
23	S3-O3	استفاده از نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان در ارتقاء نظام تعمیر و نگهداری
24	S3-O4	استفاده از توانمندی های مراکز پژوهشی و دانشگاه های کشور در جهت افزایش بهره وری نظام تعمیر و نگهداری
25	S3-O6	استفاده ازفن آوری اطلاعات در راستای بهینه سازی و افزایش بهره وری نظام تعمیر و نگهداری
26	S3-O11	استفاده از امکانات و توانمندی های سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی بمنظور ارتقاء بهره وری و بهینه سازی نظام تعمیر و نگهداری
27	S4-O7	استفاده از تکنولوژی های نوین در سیستم های بهره برداری در جهت افزایش توان پاسخگویی به میزان روبه رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات
28	S4-O8	استفاده از تکنولوژی های نوین در سیستم های بهره برداری در راستای حفاظت از محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط
29	S4-O10	استفاده از تکنولوژی های نوین در سیستم های بهره برداری در پیاده سازی و اجرای استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی
30	S4-O11	استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی جهت استفاده از تکنولوژی های نوین در سیستم های بهره برداری
31	S5-O1	جذب سرمایه های داخلی و خارجی به منظور استفاده بهینه و حداکثری از منابع

	ماتریس SWOT	استراتژی های SO (تهاجمی – نقاط قوت و ضعف)
32	S5-O3	استفاده از توانمندی جذب سرمایه گذاری به منظور جذب و استفاده از نیرو های انسانی تحصیل کرده و جوان
33	S5-O5	استفاده از توانمندی جذب سرمایه گذاری به منظور تسریع در فرآیند خصوصی سازی
34	S5-O6	استفاده از توانمندی جذب سرمایه گذاری به منظور استقرار و افزایش ضریب نفوذ استفاده از سیستم های جدید فن آوری اطلاعات در راستای کاهش هزینه ها
35	S5-O7	جذب سرمایه های داخلی و خارجی در راستای توسعه جهت پاسخگویی به روند روبه رشد تقاضا برای محصولات و خدمات
36	S5-O8	استفاده از توانمندی جذب سرمایه گذاری بمنظور حفاظت از محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط
37	S5-O9	استفاده حداکثری از توانمندی جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی با اتکاء به مزیت های انحصاری بودن خدمات در منطقه
38	S5-O10	استفاده از توانمندی جذب سرمایه گذاری در اجرا و پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی
39	S6-O1	استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی به منظور استفاده بهینه از منابع
40	S6-O2	استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی به منظور استفاده بهینه و حداکثری از خدمات پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی
41	S6-O3	استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان
42	S6-O4	استفاده بهینه و حداکثری از توانمندی های مراکز پژوهشی و دانشگاهی با برخورداری از حمایت ها و پشتوانه های دولتی
43	S6-O5	استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی در جهت تسریع روند خصوصی سازی
	ماتریس SWOT	استراتژی های SO (تهاجمی – نقاط قوت و ضعف)
44	S6-O7	استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی بمنظور ایجاد زیرساخت ها و بستر مناسب جهت پاسخگویی به روند روبه رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات
45	S6-O8	استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی بمنظور حفاظت از محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط
46	S6-O10	استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی بمنظور اجرا و پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی
47	S6-O11	استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی با برخورداری از حمایت ها و پشتوانه های دولتی
48	S7-O1	بهره گیری از تجربیات اجرای پروژه های بزرگ صنعتی در استفاده بهینه از منابع در مراحل توسعه سازمان
49	S7-O2	استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی با بهره گیری از تجربیات اجرای پروژه های بزرگ صنعتی
50	S7-O3	استفاده از تجربیات اجرای پروژه های بزرگ صنعتی جهت توانمند سازی نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان
51	S7-O6	استفاده و انتقال تجربیات حاصل از اجرای پروژه های بزرگ صنعتی با بهره گیری از فن آوری اطلاعات بمنظور کاهش هزینه ها

52	S7-O7	استفاده از تجربیات اجرای پروژه های بزرگ صنعتی در پیشرفت بیشتر پروژه های توسعه ای سازمان به منظور افزایش توان پاسخگویی به روند روبه رشد تقاضا ی محصولات و خدمات
53	S7-O8	رعایت معیار های حفاظت از محیط زیست در پروژه های توسعه ای با استفاده از تجربیات اجرای پروژه های بزرگ صنعتی
	ماتریس SWOT	استراتژی های SO (تهاجمی – نقاط قوت و ضعف)
54	S7-O10	استفاده از تجربیات حاصل از اجرای پروژه های بزرگ صنعتی در امر اجرا و پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی
55	S7-O11	استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی در پروژه های توسعه ای بااستفاده از تجربیات حاصل از اجرای پروژه های بزرگ صنعتی
56	S8-O1	استفاده بهینه از منابع با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان
57	S8-O2	استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان
58	S8-O3	استفاده بهینه از نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان منطقه با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان
59	S8-O5	استفاده از پتانسیل های خاص موقعیت اقتصادی و جغرافیایی سازمان در فرآیند خصوصی سازی
60	S8-O7	اهتمام برآورده سازی روند رو به رشد تقاضا برای محصولات و خدمات با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان
61	S8-O8	توجه حداکثری به رعایت معیارهای حفاظت از محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان
62	S8-O9	استفاده حداکثری از انحصاری بودن خدمات ارائه شده در منطقه با توجه به موقعیت خاص جغرافیایی سازمان
63	S8-O10	تلاش در پیاده سازی و اجرای استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی با توجه به موقعیت خاص جغرافیایی و اقتصادی سازمان
64	S8-O11	استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان
65	S9-O1	بهینه سازی مصرف منابع با استفاده از سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط در راستای کاهش هزینه ها
66	S9-O2	استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی در سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه ها ی مرتبط در راستای کاهش هزینه ها
	ماتریس SWOT	استراتژی های SO (تهاجمی – نقاط قوت و ضعف)
67	S9-O3	استفاده از نیروی تحصیل کرده و جوان در پیشبرد اهداف نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط در راستای کاهش هزینه ها
68	S9-O4	استفاده بهینه از توانمندی های مراکز پژوهشی و دانشگاهی در افزایش کارآیی سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط در راستای کاهش هزینه ها
69	S9-O5	استفاده از سیستم نظام پیشنهادات جهت بهبود و کارآیی فرآیند خصوصی سازی
70	S9-O6	استفاده از فن آوری اطلاعات در سیستم نظام پیشنهادات بمنظور کاهش هزینه ها
71	S9-O7	استفاده از سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط جهت تامین نیاز روبه رشد مستمر محصولات و خدمات

72	S9-O8	استفاده از سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط بمنظور حفظ محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط
73	S9-O10	پیاده سازی و اجرای استراتژی های توسعه ای دولت با استفاده بهینه از سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط
74	S9-O11	استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی در ارتقاء کارآیی سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط

دسته بندی استراتژی ها :

پس از تعیین استراتژی های سوات به دسته بندی استراتژی های شرکت در چهار گروه استراتژی های مالی ، بازاریابی ، منابع انسانی ، تولید و مصرف محصول پرداخته می شود و استراتژی های SO پیشنهادی را در هر یک از این چهار دسته بطور مجزا وارد می گردد .بدین ترتیب که ابتدا استراتژی های کلان در هر دسته بیان واستراتژی های SWOT مرتبط برای دستیابی به این استراتژی های کلان ذکر می گردد. این گروه بندی منجر به ایجاد دیدگاهی در بین متخصصان هر بخش می گردد تا بتوانند با در نظر گرفتن استراتژی های کلان مربوط به هر بخش به عملکرد بهینه در قسمت خود بپردازند .

استراتژی های مالی :

استراتژی مالی به مسایل مالی سازمان و گزینه های استراتژیک فراروی آن می پردازد و بهترین اقدامات را از حیث اهمیت مالی آنها، شناسایی و معرفی می نماید. این استراتژی همچنین می‌تواند از طریق کاهش هزینه منابع مالی و افزایش قدرت مانور سازمان در ایجاد سرمایه برای پشتیبانی از یک استراتژی تجاری، برای آن سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند. استراتژی های مالی معمولاً تلاش می کنند تا ارزش مالی سازمان را به حداکثر برسانند. به بیان دیگر یک استراتژی مالی بیانگر چگونگی تأمین مالی و سرمایه گذاری منابع سازمان در راستای دستیابی به اهداف سازمان می باشد. دوره زمانی یک استراتژی مالی برابر دوره زمانی برنامه کلی سازمان است.در جدول شماره ۵ استراتژی های SWOT مرتبط با استراتژی های مالی صنعت را آورده ایم تا جهت گیری کلی بخش مالی معین گردد.

جدول شماره ۵ : استراتژی های مالی

استراتژی های مالی	
استراتژی های کلان مالی	استراتژی های SWOT مرتبط با استراتژی های مالی
کاهش هزینه ها افزایش فروش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی جهت توسعه استقرار سیستم جامع کنترل بودجه و هزینه و محاسبه قیمت تمام شده	استفاده از فن آوری اطلاعات با بهره گیری از نیرو های مجرب و توانمند در جهت کاهش هزینه ها استفاده از توانمندی جذب سرمایه گذاری به منظور تسریع در فرآیند خصوصی سازی استفاده از توانمندی جذب سرمایه گذاری به منظور استقرار و افزایش ضریب نفوذ استفاده از سیستم های جدید فن آوری اطلاعات در راستای کاهش هزینه ها استفاده و انتقال تجربیات حاصل از اجرای پروژه های بزرگ صنعتی با بهره گیری از فن آوری اطلاعات بمنظور کاهش هزینه ها استفاده از پتانسیل های خاص موقعیت اقتصادی و جغرافیایی سازمان در فرآیند خصوصی سازی استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی در سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه ها ی مرتبط در راستای کاهش هزینه ها بهینه سازی مصرف منابع با استفاده از سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط در راستای کاهش هزینه ها

استراتژی های بازاریابی :

استراتژی بازاریابی یک مجموعه یکپارچه از گزینش ها است در رابطه با اینکه در بلند مدت چگونه ایجاد ارزش کرده و آن را مغتنم شمرد. تدوین و طراحی استراتژی بازاریابی پایه وشالوده برنامه ریزی بازاریابی یک سازمان می باشد.اگر برنامه بازاریابی به صورت علمی و بر پایه استراتژی های مناسب تنظیم شده باشد هسته موفقیت هر کسب و کاربوده وسازمان را به اهداف از پیش تعیین شده می رساند. استراتژی بازاریابی به مسایلی چون قیمت گذاری، فروش و توزیع یک محصول می‌پردازد.در جدول شماره ۶ استراتژی های SWOT مربوط به این مقوله را در جدولی آورده ایم .

جدول شماره ۶ : استراتژی های بازاریابی

استراتژی های بازاریابی	
استراتژی های کلان بازاریابی	استراتژی های SWOT مرتبط با استراتژی های بازاریابی
تقویت ارزش مشتری انعطاف پذیری در برابر تغییرات خواسته های مشتریان تعمیق ارتباط دوسویه با مشتریان توسعه ارتباط برون سازمانی با مراجع ذیصلاح بهبود فرآیندهای خدمات پس از فروش جذب مشتریان جدید حفظ و نگهداری مشتریان استقرار سیستم های اطلاعاتی	اعمال اصول مدیریت نوین با تفکر اقتصادی در جهت استفاده بهینه از منابع بهره گیری از نیرو های مجرب جهت توانمند سازی سازمان بمنظور پاسخگویی به روند روبه رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات ارزیابی و پیش بینی روند رو به رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات با استفاده از اصول نوین مدیریت علمی استفاده از اصول نوین مدیریت علمی در پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی جذب سرمایه های داخلی و خارجی در راستای توسعه جهت پاسخگویی به روند روبه رشد تقاضا برای محصولات و خدمات استفاده حداکثری از توانمندی جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی با اتکاء به مزیت های انحصاری بودن خدمات در منطقه استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی بمنظور ایجاد زیرساخت ها و بستر مناسب جهت پاسخگویی به روند روبه رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات اهتمام برآورده سازی روند رو به رشد تقاضا برای محصولات و خدمات با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان استفاده حداکثری از انحصاری بودن خدمات ارائه شده در منطقه با توجه به موقعیت خاص جغرافیایی سازمان

استراتژی های منابع انسانی :

مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشی است برای تصمیم گیری درباره مقصد و طرح های سازمان که به مسائلی همچون روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و سیاست ها و روشهای روابط کارکنان مربوط می باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک شرکت می پردازد. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است .هدفش ایجاد حس هدفمند در محیط های پر تلاطم است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش را از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم وعملی منابع انسانی، تأمین نماید.در جدول شماره ۷ نمونه هایی از استراتژی های SWOT مربوط به مقوله منابع انسانی آورده شده است تا به مدیران این قسمت کمک نماید تا به اهداف خود دست یابند.

جدول شماره ۷ : استراتژی های منابع انسانی

استراتژی های منابع انسانی	
استراتژی های کلان منابع انسانی	استراتژی های SWOT مرتبط با استراتژی های منابع انسانی
استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد نهادینه نمودن یادگیری سازمانی افزایش انگیزش استقرار مدیریت دانش نهادینه نمودن فرهنگ کار تیمی بهینه سازی مدیریت و عملکرد ارتقاء تعالی سازمانی	جذب و استفاده از نیرو های تحصیل کرده و جوان با مدیریت علمی اعمال اصول مدیریت نوین با تفکر اقتصادی در جهت استفاده بهینه از منابع استفاده از نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان در ارتقاء نظام تعمیر و نگهداری استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان استفاده بهینه از نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان منطقه با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان استفاده از نیروی تحصیل کرده و جوان در پیشبرد اهداف نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط در راستای کاهش هزینه ها استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی در سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه ها ی مرتبط در راستای کاهش هزینه ها استفاده از تجربیات حاصل از اجرای پروژه های بزرگ صنعتی در امر اجرا و پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی در پروژه های توسعه ای بااستفاده از تجربیات حاصل از اجرای پروژه های بزرگ صنعتی استفاده از تجربیات اجرای پروژه های بزرگ صنعتی جهت توانمند سازی نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان استفاده از اصول نوین مدیریت علمی در پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی بهره گیری از نیرو های مجرب جهت توانمند سازی سازمان بمنظور پاسخگویی به روند روبه رشد مستمر تقاضای محصولات و خدمات استفاده بهینه از پیمانکاران ، مشاوران ، تامین کنندگان و سازندگان داخلی با وجود نیرو های مجرب و توانمند

استراتژی های تولید و محصول :

مفهوم" استراتژی تولید "اولین بار توسط اسکینر به عنوان یک اسلحه رقابتی درسال 1969 مطرح شد . بر اساس تعریف وی، استراتژی تولید عبارت است از بکارگیری صحیح منابع تولید در راستای کسب مزیت های رقابتی در بازار(احمد جعفر نژاد ۱۳۸۶) استراتژی تولید ، چارچوبی است برای تصمیمات ساختاری و غیر ساختاری ، که تعیین کننده توانایی های سیستم تولید و مشخص کننده نحوه کارکرد حوزه تولید برای دستیابی به اهداف تجاری سازمان می باشد. در واقع فعالیت های دایره تولید یا عملیات یک شرکت شامل همه کارهایی می شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده‌ها، فرایند تبدیل و اقلام خروجی سروکار دارد، و این فرایند در صنایع و بازارهای گوناگون، متفاوت است. در جدول شماره ۸ استراتژی های SWOT مربوط به تولید آورده شده است .

جدول شماره ۸ : استراتژی های تولید و محصول

استراتژی های تولید و محصول	
استراتژی های کلان تولید و محصول	استراتژی های SWOT مرتبط با استراتژی های تولید و محصول
مدیریت ریسک بهینه سازی مصرف مواداولیه استمرار تولید تقویت نظام مدیریت پروژه بهبودتولید و شبکه توزیع بهبود عملکرد نگهداری و تعمیرات استفاده از تجهیزات و تکنولوژی های نوین در فرآیندها ارتقاء مدیریت و فرآیند های تحقیق و توسعه توسعه شبکه ها و زیرساخت های اطلاعاتی و اطلاع رسانی (IT master Plan)	استفاده از پیمانکاران ، مشاوران، تامین کنندگان و سازندگان متعدد داخلی در بهینه سازی نظام تعمیرات و نگهداری استفاده ازفن آوری اطلاعات در راستای بهینه سازی و افزایش بهره وری نظام تعمیر و نگهداری استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی به منظور استفاده بهینه از منابع استفاده از حمایت ها و پشتوانه های دولتی بمنظور اجرا و پیاده سازی استراتژی های توسعه ای دولت در صنعت مواد غذایی بهره گیری از تجربیات اجرای پروژه های بزرگ صنعتی در استفاده بهینه از منابع در مراحل توسعه سازمان استفاده بهینه از منابع با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان بهینه سازی مصرف منابع با استفاده از سیستم نظام پیشنهادات و اجرای پروژه های مرتبط در راستای کاهش هزینه ها استفاده بهینه از سازمان های پشتیبانی و تکمیلی در صنعت مواد غذایی با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان توجه حداکثری به رعایت معیارهای حفاظت از محیط زیست و جلوگیری از آلودگی محیط با توجه به موقعیت خاص اقتصادی و جغرافیایی سازمان جذب سرمایه های داخلی و خارجی به منظور استفاده بهینه و حداکثری از منابع استفاده از اصول نوین مدیریتی IMS در بهینه سازی فرآیند تولید اعمال اصول مدیریت نوین با تفکر اقتصادی در جهت استفاده بهینه از منابع

بحث و نتیجه گیری :

از آنجا که تدوین و اجرای صحیح استراتژی ها سبب دست یابی به اهداف تعالی سازمان می گردد ،بنابر این بر مدیران هر سازمان است تا از مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک برای رسیدن به این مهم سود جویند .در این راستا مدیران می توانند با تعیین عوامل اثر گذار داخلی و خارجی بر فعالیت های سازمان و انجام تحلیلاتی دقیق و مبتنی بر دانش روز به تدوین استراتژی هایی بپردازند که در دراز مدت منجر به پیشرفت و تعالی سازمان گردد.البته همواره باید این نکته را در نظر داشت که جهان امروز مملو از تغییراتی سریع و چشمگیر می باشد که هر گونه غفلت از آن می تواند منجر به شکستی جبران ناپذیر گردد.بنابراین مدیران سازمانی همواره نیازمند آگاهی از تحولات و به کار گیری دانش روز می باشند تا بتوانند سازمان خود را به جلو پیش برند.از جمله اقدامات مدیران جهت دست یابی به اهداف فوق ،به کارگیری ابزارهای مدیریتی جهت انجام برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان هایشان می باشد .همانگونه که ذکر گردید از جمله ابزارهای مدیریت استراتژیک که همواره به بررسی محیط درونی و محیط بیرونی سازمان ها می پردازد ماتریس SWOT می باشد که با تعیین دقیق نقاط قوت و ضعف سازمانی و همچنین استخراج فرصت ها و تهدید های محیطی موقعیت سازمان را در جایگاهش مورد ارزیابی قرار داده و استراتژی هایی را در جهت حرکت سازمان اعلام می دارد .

در مقاله حاضر نقاط قوت و ضعف ، فرصت ها و تهدیدهای صنعت مواد غذایی در ایران مورد شناسایی قرار گرفت و با قرار دادن این فاکتورهای شناسایی شده در ماتریس ارزیابی داخلی-خارجی به تعیین جایگاه صنعت مداد غذایی در این ماتریس پرداخته شد که نتیجه کار قرار گیری جایگاه صنعت در خانه شماره ۲ این ماتریس بود.با توجه به قانون ماتریس ، صنعت مواد غذایی می بایست از استراتژی های رشد و توسعه پیروی نماید بنابراین بعد از تشکیل ماتریس SWOT به شناسایی آن دسته از استراتژی هایی پرداخته شد که نقاط قوت را در برابر فرصت ها قرار می دادند که این گروه از استراتژی ها در واقع همان استراتژی های رشد و توسعه می باشند که سازمان باید در پیش بگیرد.پس از تعیین استراتژی های تهاجمی برای هرچه عملی تر شدن نتیجه کار به تفکیک این استراتژی ها به ۴ گروه گروه استراتژی های مالی ، استراتژی های بازاریابی ، استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های تولید و مصرف محصول پرداخت تا بتوان دیدگاهی در بین متخصصان و مدیران هر بخش از صنعت ایجاد کرد که برای دست یابی به عملکرد بهینه در بخش خود چه اقدامات استراتژیکی را می بایست در پیش بگیرند.

قابل ذکر است که بکارگیری روش برنامه ریزی ذکر شده در بین مدیران چندان مرسوم نمی باشد زیرا آنان دارای آگاهی لازم در این زمینه نیستند و با روش های برنامه ریزی استراتژیک آشنایی ندارند .در حالیکه در جهان در حال پیشرفت امروزی تنها سازمانها و صنایعی موفق می باشند که با علوم روز دنیا آشنا بوده و هر گونه تغییرات برنامه ریزی و عملکردی که منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می گردد را در اختیار خود می گیرند و آنرا جزیی از برنامه عملیاتی خود قرار می دهند.امید است که مدیران ما نیز با پی بردن به اهمیت مطالب ذکر شده ،اقدام به استفاده از آنها نمایند .

منابع :

۱. احمد جعفر نژاد , ن. م. ز. (۱۳۸۶). "ارایه مدلی کمی برای ممیزی تنطباق های استراتژی های تولید و بازاریابی " فصل نامه علوم مدیریت ایران ۶: ۹۵-۱۲۱.
۲. احمدی, ع. ع. (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک, تولید دانش.
۳. استونر, ا. ا. (۱۳۷۹). مدیریت, دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. اعرابی, س. م. (۱۳۸۶). دست نامه برنامه ریزی استراتژیک, دفتر پژوهش های فرهنگی.
۵. برایسون, ج. ا. (۱۳۸۹). خلق و پیاده ساری برنامه استراتژیک. تهران, مه کامه.
۶. پرشکوه, ع. ص. (۱۳۹۱). برنامه ریزی استراتژیک دینامیک با استفاده از روش تصمیم گیری چند شاخصه. نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک. تهران.
۷. جی دیوید هانگر , ت. ا. و. (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک, دفتر پژوهش های فرهنگی تهران.

8. Abadi, S. A. (2012). " SWOT Analysis of Strategic Position of Sport and Youth Ministry`s Public Relations Department in Iran: A Case Study " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2.
9. Abdolvand, M. A. (2012). " The Study of Strategic Industrial Planning for Using Model SWOT " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2.
10. Akhter, S. H. (2003). "Strategic planning, hyper-competition, and knowledge management." Business Horizons (Jan–Feb: 19-24.
11. Bryson, j. m. (2004) strategic planning for public and nonprofit organization
12. Chin hung liu , h. h. w. (2008). "a fuzzy group decision making approach in quality function development." qual quant 42: 427-540.
13. G. Houben, K. L., K. Vanhoof (1999). "A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises." Decision Support Systems 26: 125-133.
14. G. Hubben , k. l., k. vanhoof (2004). "a knowledge base SWOTanalysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises." decision support system 26: 499-506.
15. H. Mintzberg , b. a., j. lampel (1998) strategic saffari : a guided tour through the wilds of strategic managment. the free press
16. H.Koontz (1959). "managment control , a suggested formulation of principles." managment reviw 1: 1959.
17. I.H.Ansoff (1980). "strategic managment." strategic managment journal 1: 131-148.
18. Ihsan Yu ksel , M. D. d. (2007). "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm." Information Sciences 177.
19. J. Kangas, M. K., M. Kajanus, A. Kangas (2003). "Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach." Environmental Management 69: 349–358.
20. Jamshidi, A. (2012). " SWOT Analysis of strategic Position of Cycling Federation in Iran " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2.
21. Kathy O. Roper, J. L. B. (2005). "Strategic facility planning for museums." Museum Management and Curatorship 20: 57-68.
22. Liu, c. h. (2009). "a group decision making method with fuzzy set theory and genetic algorithms in quality function deployment." qual quant.
23. M. Kajanus, J. K., M. Kurttila (2004). "The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management." Tourism Management 25: 499–506.
24. Najafabadi, e. e. (2012). "strategic planning model formulation based on balanced score card :a case study." international journal of academic research in business and social science 2.
25. R.stewart (2002) strategic implementation of IT projects in construction : acase study 681-694
26. RAMYA, G. K. A. N. (2012). "SWOT ANALYSIS OF INDIAN JUTE INDUSTRY." Indian Streams Research Journal 2.
27. Roney, C. W. (2003). "Planning for contingencies." Business Horizons (March–April: 35-42.
28. Saleh Alshomrani , S. Q. (2012). "Hybrid SWOT-AHP Analysis of Saudi Arabia EGovernment." International Journal of Computer Applications 48.

29. Syed reza syed javadein , m. s. (2007). "organizational training needs design by QFD : productivity improvment approach." iranian accounting and auditing review 47: 28-43.
30. T. Hill, R. W. (1997). "SWOT analysis: it’s time for a product recall." Long Range Planning 30: 46-52.
31. van de poel (2007). "methodological problems in QFD and directions for future development " Res Eng design 18: 21-36.