

تجزیه و تحلیل SWOT

تهیه کننده:

دکتر مصطفی ستاک

فهرست مطالب

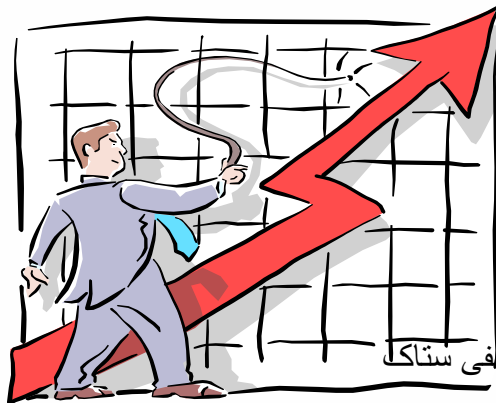
- مقدمه
- تاریخچه SWOT
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- تجزیه و تحلیل TOWS
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
 - تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
 - مدل تکمیلی POWER- SWOT
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد

فهرست مطالب

- مقدمه
- تاریخچه SWOT
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- تجزیه و تحلیل TOWS
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
- تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
- مدل تکمیلی POWER- SWOT
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد

مقدمه

- **روش تجزیه و تحلیل SWOT** مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها را بررسی کرده و استراتژیهای متناسب به موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد.
- این تجزیه و تحلیل بر این اصل استوار است که استراتژی اثر بخش، قوت ها و فرصت ها را حداکثر می کند و در عین حال، ضعف ها و تهدیدات را به حداقل می رساند.



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

SWOT مخفف کلمات زیر می باشد:



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک



- SWOT برای تحلیل محیط تجاری داخلی و خارجی موجود استفاده می شود.

- همچنین برای مرور اینکه ماموریت و چشم انداز شرکت با توجه به محیط تجاری کنونی هنوز مناسب و پذیرفتنی می باشد استفاده می شود.

فهرست مطالب

- مقدمه
- تاریخچه **SWOT**
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- تجزیه و تحلیل TOWS
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
 - تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
 - مدل تکمیلی POWER- SWOT
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد



تاریخچه SWOT

- برخی بر این باور اند که نام اولیه SWOT، واژه SOFT بوده است:

✓ Satisfactory: رضایت در زمان حال

✓ Opportunity: فرصت در آینده

✓ Fault: کاستی در زمان حال

✓ Threat: تهدید در آینده

- این تعریف، دستاورد مؤسسه تحقیقاتی استنفورد (SFI) در

سالهای ۱۹۶۰ - ۱۹۷۰ بوده است.

تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک



- در سمیناری که در سال ۱۹۶۴ در شهر زوریخ برگزار گردید، مبحث تبدیل F به W و تبدیل واژه “SOFT” به واژه “SWOT” مطرح گشت.

- سپس در سال ۱۹۸۲، Wehrich، مفهوم SWOT را به فرمت ماتریسی امروزی تبدیل کرد.



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک



در این ماتریس:

○ به کمک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE و EFE) ، فاکتورهای داخلی (ضعف ها و قدرت ها) و فاکتورهای خارجی (تهدید ها و فرصت ها) لیست می شوند.

○ این عوامل با یکدیگر مقایسه می شوند و از تلاقی آنها استراتژیهای سازمان، به طور سیستماتیک تولید می شوند.

فهرست مطالب

- مقدمه
- تاریخچه SWOT
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- تجزیه و تحلیل TOWS
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
 - تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
 - مدل تکمیلی POWER- SWOT
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد

- (1) بهره جستن از نقاط قوت برای بهره برداری از فرصت ها (استراتژیهای SO)
- (2) استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از تهدیدها (استراتژیهای ST)
- (3) بهره برداری از فرصتهای بیرونی برای بهبود نقاط ضعف موجود سازمان (استراتژیهای WO)
- (4) به حداقل نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات (استراتژیهای WT)

ورودیهای
محیط داخلی



	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

ورودیهای
محیط خارجی





قدرتها

1. فروشگاه موسیقی iTunes یک منبع خوب درآمد می باشد، به خصوص با آی پاد و در دسترس بودن بر روی پلت فرم ویندوز.
2. توسعه سخت افزارها و نرم افزارهای خود.
3. با وجود قیمت بالای محصولات به دلیل داشتن مشتریان خاص سهم بازار خود را حفظ کرده است.
4. شروع به کار مجدد خط نوت بوک و دسک تاپ.
5. تکنولوژی وب می تواند برای بالا بردن هوشمندی محصول و فروش استفاده شود.
6. بدهی کمتر ← حرکت رو به جلو.

ضعفها

1. ارتباط ضعیف با Intel و Microsoft
2. حضور ضعیف بین المللی
3. وابستگی به راه اندازی یک محصول جدید
4. حضور ضعیف تر در بازار نسبت علاوه بر عرضه ی آموزشی
5. پاسخ آهسته به حجم عظیم تقاضا

فرصتها

1. افزایش ویروس در کامپیوترهای شخصی
2. جمعیت بزرگی (نسل X و Y) که پیوسته نسبت به نام های تجاری آشنا و هوشیار می شوند.
3. سخت گیری دولت در برای رعایت قوانین کپی رایت خصوصا در مورد فایل های موسیقی
4. بخش بزرگی از جهان هنوز بدون کامپیوتر به سر می برند.
5. مردم از وسایل کوچک الکترونیکی لذت می برند.

استراتژی S-O

1. افزایش هوشمندی در وب از طریق ایمنی محصولات Mac در برابر ویروس (S5, O1)
2. آگاه کردن افراد (از هر نسلی) برای گرایش به سمت iTunes و سایر محصولات مرتبط (S1, O2, O4, O5)
1. استفاده از گروه های فیلم و موسیقی برای ترغیب افراد به استفاده از نوت بوک و کامپیوتر (S3, S5, O2, O5)

استراتژی W-O

1. افزایش ارتباط با Intel و Microsoft و محصولاتشان (W1, W2, W4 O2, O3)
2. ترویج شرکت ها به استفاده از سیستم عامل Mac برای داشتن کامپیوترهای امنی که ویروس پذیر نیستند (W2, W4, O1, O5)
3. توسعه ی محصولات در آسیا (W2, O4)

تهدیدها

1. شرکت ها، Apple را با نرم افزارهای دیگر سازگار نمی بینند.
2. Dell و HP رقیبان اصلی هستند.
3. افزایش رقابت با دانلود مجانی موزیک از طریق دیگر سایتها و کاهش فروش iTunes
4. مردم به طور عمده، علاقه ای به استفاده از Macintosh ندارند.
5. رقیبان محصولات مشابهی، اغلب با نصف قیمت تولید می کنند.

استراتژی S-T

1. افزایش و بهبود سازگاری با سیستم عامل ویندوز (S2, T1)
2. توسعه ی ابتکار کامپیوترهای Apple و سبک متفاوت و سیستم های پایداری که ارزش هزینه در سرعت، پایداری و سبک را دارند (S2, S5, T2, T4, T5)

استراتژی W-T

1. بهبود ارتباط با Intel و Microsoft که شرکتها هم آنها را با هم سازگار ببینند (W1, W2 T1)
2. تولید محصولات سازگار با Wintel (W1, T1)

تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

استراتژی SO

- معمولا سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژیهای WO، ST یا WT استفاده می کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده نمایند.
- هر شرکتی علاقمند است همواره در این موقعیت قرار گیرند.
- معمولا شرکتها سعی می کنند در مجموعه دارایی ها، دارایی های پایه ی خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و در نتیجه **مزیت رقابتی** نمایند.



استراتژی S-O برای شرکت Apple

S5: تکنولوژی وب می تواند برای بالا بردن هوشمندی محصول و فروش استفاده شود.

O1: افزایش ویروس در کامپیوترهای شخصی



افزایش هوشمندی در وب از طریق ایمنی محصولات Mac در برابر ویروس



استراتژی S-O برای شرکت Apple

S1: فروشگاه موسیقی iTunes یک منبع خوب درآمد می باشد، به خصوص با iPod و در دسترس بودن بر روی پلت فرم ویندوز.

O4: بخش بزرگی از جهان هنوز بدون کامپیوتر به سر می برند.
O5: مردم از وسایل کوچک الکترونیکی لذت می برند.
O1: جمعیت بزرگی (نسل X و Y) که پیوسته نسبت به نام های تجاری آشنا و هوشیار می شوند

آگاه کردن افراد (از هر نسلی) برای گرایش به سمت iTunes و سایر محصولات مرتبط

استراتژی WO

- گاهی در خارج از سازمان فرصتهای بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به دلیل ضعف های داخلی نمی تواند از آنها بهره برداری نماید.

– از طریق مشارکت با شرکت دیگری که دارای توان یا شایستگی مورد نیاز است در صدد بهره برداری از فرصتها برآمد.

– استخدام افراد واجد شرایط و آموزش فنون مورد نظر به آنها



استراتژی W-O برای شرکت Apple

W2: حضور ضعیف بین المللی

O4: بخش بزرگی از جهان هنوز بدون کامپیوتر (بخشهایی از آسیا) به سر می برند.



توسعه ی محصولات در آسیا

تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

استراتژی ST

- به کار گیری روشهایی برای از بین بردن تهدید ها با استفاده از نقاط قوت
- برای شرکت های بزرگ یکی از تهدیدات خارجی اقداماتی است که شرکتهای رقیب انجام می دهند و می کوشند از محصولات ثبت شده، نوآوری ها و اختراعات شرکت نسخه دوم تهیه کنند.



استراتژی S-T برای شرکت Apple

S2: توسعه سخت افزارها و نرم افزارهای خود.

S5: تکنولوژی وب می تواند برای بالا بردن

هوشمندی محصول و فروش استفاده شود

T2: Dell و HP رقیبان اصلی هستند.

T4: مردم به طور عمده، علاقه ای به

استفاده از Macintosh ندارند.

T5: رقیبان محصولات مشابهی، اغلب

با نصف قیمت تولید می کنند

توسعه ی ابتکار محصولات Apple و سبک متفاوت و سیستم های پایداری که ارزش هزینه در سرعت، پایداری و سبک را دارند



استراتژی S-T برای شرکت Apple

S2: توسعه سخت افزارها و نرم افزارهای خود.

T2: شرکت ها، Apple را با نرم افزارهای دیگر سازگار نمی بینند.



افزایش و بهبود سازگاری با سیستم عامل ویندوز

تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

استراتژی WT

- هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

– برای حفظ بقا از فعالیتهای خود می کاهند

- استراتژی کاهش یا واگذاری
- ادغام در شرکتهای دیگر
- اعلام ورشکستگی
- و سرانجام منحل شدن



استراتژی W-T برای شرکت Apple

W1: ارتباط ضعیف با Intel و
Microsoft

W2: حضور ضعیف بین المللی

T1: شرکت ها، Apple را با
نرم افزارهای دیگر سازگار
نمی بینند



بهبود ارتباط با Intel و Microsoft که شرکتها هم آنها را با هم سازگار
بینند.



استراتژی W-T برای شرکت Apple

W1: ارتباط ضعیف با Intel و
Microsoft

T1: شرکت ها، Apple را با
نرم افزارهای دیگر سازگار
نمی بینند



تولید محصولات سازگار با Wintel

نمودار تجزیه و تحلیل SWOT



فرصتهای متعدد محیطی



قوت‌های داخلی اساسی



3

استراتژیهای تغییر جهت

1

استراتژیهای تهاجمی

ضعف‌های داخلی اساسی

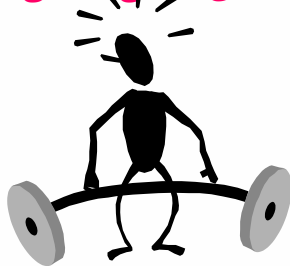
استراتژیهای تدافعی

استراتژیهای تنوع

4

2

تهدیدات متعدد محیطی



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

• نکته ی بسیار مهم:

– تجزیه تحلیل SWOT موقعیت استراتژیک را تنها در یک مقطع زمانی مشخص، روشن می سازد، بنابراین با توجه به ماهیت پویای شرایط محیطی لازم است روند تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته و در مقاطع زمانی مختلف استراتژی ها را استخراج نمود.

– دنبال نمودن این روند کمک می کند حالت های مختلفی که در آینده ممکن است رخ دهد را بررسی و پیش بینی کنیم.



بررسی موردی شرکت یاهو



چشم انداز:
ياهو مركز زندگي آنلاين افراد است



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصتها، و تهدیدها در شرکت یاهو



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

قدرت ها

1. یاهو خدمات جانبی بیشتری نسبت به رقیبان خود دارد.
2. یاهو، گوگل را در زمینه ی بازار موبایل مغلوب خود کرده است.
3. یاهو یک برند معتبر و شناخته شده است.
4. برای هر کسی که دسترسی به اینترنت دارد دسترسی به یاهو امکان پذیر است.



ضعف ها

1. یاهو در بین بازدید کنندگان سایتهای ویدئویی رتبه ۵ را دارد در حالی که گوگل با مالکیت YouTube رتبه اول را دارد.
2. جستجوی تصویر از طریق یاهو سالیانه ۳ درصد کاهش می یابد.
3. به دلیل جستجوی بیشتر از طریق گوگل، درآمد یاهو نصف گوگل است.
4. درآمد حاصله از طریق تبلیغات به دلیل حضور گوگل و سایر رقبا در بازار، در حال سقوط است.



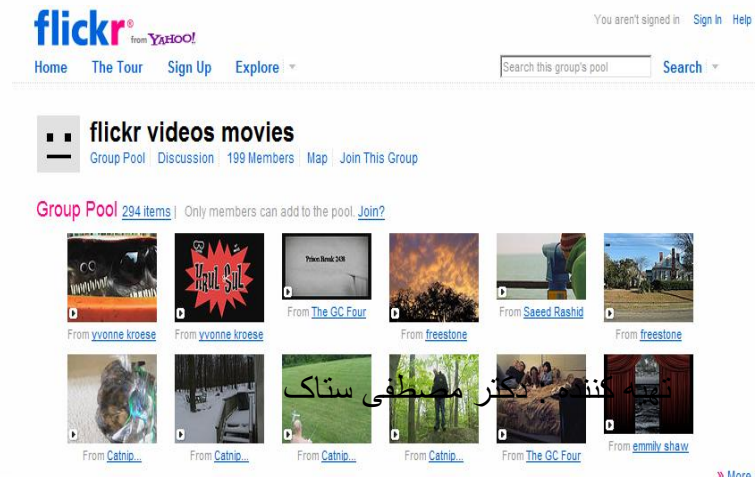
Google™

تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک



فرصتها

1. استقبال از تبلیغات ویدئویی اینترنتی به ۸۲ درصد افزایش یافته است.
2. یاهو Flickr را خریده است.
3. گسترش پهنای باند.
4. یاهو کارمندان توانمند دارد.
5. یاهو در بازار نفوذ کرده است در حالی که رقبا هنوز به آن نزدیک نشده اند.



تهدیدها

1. حدود ۵۰ درصد از جستجوهای آنلاین توسط گوگل انجام می شود در حالی که تنها ۲۴ درصد از جستجوها توسط یاهو انجام می شود.
2. نگرش مشتریان نسبت به تبلیغات آنلاین ممکن است منفی تر شود.
3. افزایش قدرت رقبا.
4. سایتهای اجتماعی مانند Facebook و MySpace در حال حاضر وارد بازار تبلیغات آنلاین شده اند.



تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک

استراتژی S-O

S3: یاهو یک برند معتبر و شناخته شده است

O1: استقبال و در نتیجه درآمد حاصل از تبلیغات ویدئویی اینترنتی افزایش یافته است

S4: برای هر کسی که دسترسی به اینترنت دارد دسترسی به یاهو امکان پذیر است

O5: یاهو در بازار نفوذ کرده است در حالی که رقبا هنوز به آن نزدیک نشده اند

راه اندازی مجدد سایتهای ویدئویی و تشویق تبلیغ در آنها با استفاده از اعتبار برند یاهو

استفاده از نفوذ در بازار برای تبلیغات هدفمند

استراتژی S-O

S3: یاهو یک برند معتبر و شناخته شده است

O1: استقبال و در نتیجه درآمد حاصل از تبلیغات ویدئویی اینترنتی افزایش یافته است

S4: برای هر کسی که دسترسی به اینترنت دارد دسترسی به یاهو امکان پذیر است

O5: یاهو در بازار نفوذ کرده است در حالی که رقبا هنوز به آن نزدیک نشده اند

راه اندازی مجدد سایتهای ویدئویی و تشویق تبلیغ در آنها با استفاده از اعتبار برند یاهو

استفاده از نفوذ در بازار برای تبلیغات هدفمند

استراتژی S-T

T4: سایتهای اجتماعی مانند
MySpace و Facebook، در حال
حاضر وارد بازار تبلیغات آنلاین شده اند

S3: یاهو یک برند معتبر و شناخته شده است

استفاده از اعتبار برند یاهو
برای ساخت و ایجاد یک
شبکه ی اجتماعی از طریق
ياهو

استراتژی W-O



O1: استقبال از تبلیغات ویدئویی
اینترنت به ۸۲ درصد افزایش یافته است

W1: یاهو در بین بازدید کنندگان سایتهای
ویدئویی رتبه ۵ را دارد، در حالی که گوگل با
مالکیت YouTube رتبه اول را دارد

O2: یاهو Flickr را خریده است

W2: جستجوی تصویر از طریق یاهو
سالانه ۳ درصد کاهش می یابد

تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک

استفاده از تبلیغات ویدئویی
برای تقویت سایتهای
ویدئویی یاهو

استفاده از Flickr به
عنوان ابزاری برای توسعه و
بهبود بهتر سایتهای
ویدئویی

افزایش قابلیتهای Flickr
برای بهبود جستجوی
تصاویر از طریق یاهو

استراتژی W-T

W1: درآمد حاصله از طریق تبلیغات به دلیل حضور گوگل و سایر رقبا در بازار در حال سقوط است

T1: گوگل حدود ۵۰ درصد از جستجو های آنلاین را انجام می دهد در حالی که یاهو تنها ۲۴ درصد

افزایش تبلیغات برای موتور جستجوی یاهو به منظور افزایش کاربران

فهرست مطالب

- مقدمه
- تاریخچه SWOT
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- **تجزیه و تحلیل TOWS**
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
 - تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
 - مدل تکمیلی POWER- SWOT
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد

تجزیه و تحلیل TOWS

- همان طور که از نام آن پیدا است، در این روش تاکید بیشتر بر روی عوامل خارجی یعنی تهدیدها و فرصتها است و فاکتورهای داخلی در مرحله بعد اهمیت قرار دارند.
- هم چنین از منظر TOWS، نگاه بدبینانه ای به اوضاع داریم، به طوری که در میان عوامل خارجی، ابتدا تهدیدها را میبینیم. در میان عوامل داخلی نیز نقاط ضعف برایمان پررنگ تر جلوه می کنند.

فهرست مطالب

- مقدمه
- تاریخچه SWOT
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- تجزیه و تحلیل TOWS
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
 - تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
 - مدل تکمیلی POWER- SWOT
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد

مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن

- در این روش هیچ مدلی برای مشخص کردن میزان اهمیت هر یک از فاکتورها بیان نگشته است.
- کاربرد این روش به طور عمده بر تحلیل کیفی و توصیفی استوار است و برای تحلیل کمی با مشکل مواجه می شویم.
- در این روش هرکدام از فاکتورها به طور کلی و خلاصه بیان می گردند و خروجی تجزیه و تحلیل SWOT غالباً تنها در حد یک لیست مبهم و کلی از بررسی عوامل داخلی و خارجی است.

طی تحقیق و مطالعه ای که در سال ۱۹۹۷ به عمل آمد،
از میان ۲۰ شرکتی که به تجزیه و تحلیل **SWOT**
پرداخته بودند، تنها ۳ شرکت از این دستاورد برای
تدوین مأموریت جدید خود کمک گرفتند.

• روشهای متعددی برای مشخص کردن اهمیت فاکتورها مطرح شدند. مهمترین آنها عبارتند از:

○ تجزیه و تحلیل SWOT – AHP

○ تجزیه و تحلیل POWER – SWOT

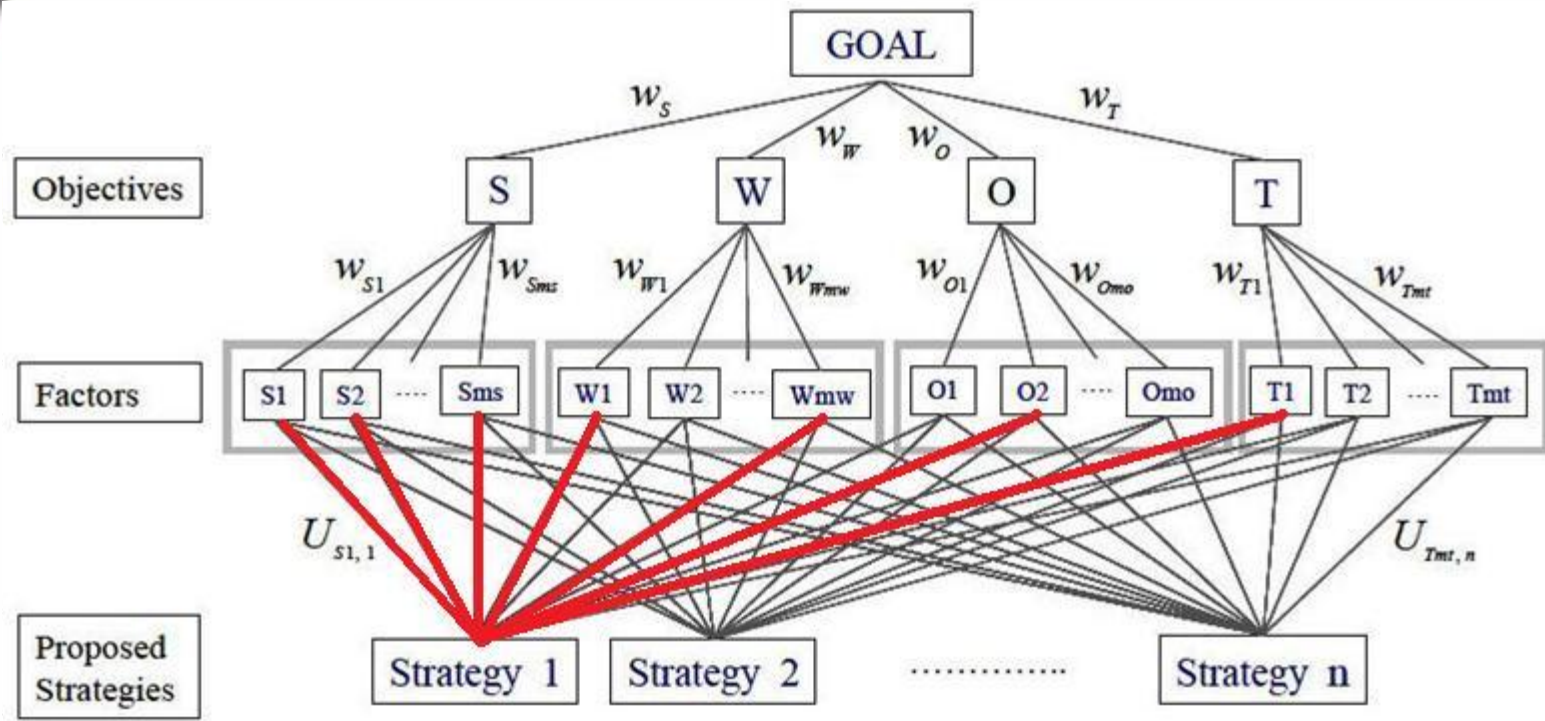
در ادامه به بررسی این روشها می پردازیم.

فهرست مطالب

- مقدمه
- تاریخچه SWOT
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- تجزیه و تحلیل TOWS
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
- – تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
- – مدل تکمیلی POWER- SWOT
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد

تجزیه و تحلیل SWOT – AHP

- هدف این روش تخمین ارزش کلی برای هر یک از استراتژی های پیشنهادی است.
- ساختار کلی مسئله به چهار سطح تقسیم می شود:
 - هدف اصلی که برای رسیدن به آن به تصمیم گیری می پردازیم.
 - نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، و فرصت ها
 - فاکتورهای مطرح شده در هر یک از ۴ گروه فوق
 - استراتژی های مطرح شده که می بایست ارزیابی و مقایسه گردند.



با وزن دهی به هر یک از چهار دسته و فاکتورهای هر کدام و تعیین کارایی هر استراتژی، به تعریف یک تابع و محاسبه ارزش نسبی هر استراتژی می پردازیم.

فهرست مطالب

- مقدمه
- تاریخچه SWOT
- معرفی روش تجزیه و تحلیل SWOT
- بررسی موردی شرکت یاهو
- تجزیه و تحلیل TOWS
- مشکلات تجزیه و تحلیل SWOT و روشهای تکمیلی آن
- تجزیه و تحلیل SWOT-AHP
- مدل تکمیلی **POWER-SWOT**
- بررسی موردی شرکت های نایک و مک دونالد

مدل تکمیلی POWER SWOT

- از آنجاییکه روش تجزیه و تحلیل SWOT در موارد و سناریوهای متفاوتی به کار می رود، قابلیت انعطاف پذیری بالایی دارد.
 - این قابلیت انعطاف پذیری در برخی موارد موجب کاستی و ضعف بعضی تحلیل ها می گردد.
- در اینجا با طرح مدل POWER SWOT به بررسی مدلی تکمیلی برای بر طرف کردن این ضعف ها می پردازیم.

P: Personal Experience

(۱) تجربه شخصی:

در نظر گرفتن تجارب، مهارت ها، دانش، روش و رفتار، عقاید ، و احساسات شخصی بر تجزیه و تحلیل مؤثر خواهد بود. عنصر P به بررسی این موارد می پردازد.

O:Order

(۲) دسته بندی:

در برخی موارد در دسته بندی و مرزبندی میان نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت ها دچار اشتباه یا شک می گردیم، و نمی توانیم به درستی تشخیص دهیم که آیا این مورد خاص جزء نقاط قوت محسوب می گردند یا نقاط ضعف. شناسایی این مرزها گاهی با دشواری همراه است.

W:Weighting

(۳) وزن دهی:

به طور معمول تمامی فاکتورها و نقاط از درجه اهمیت یکسانی برخوردار نیستند و با تخصیص وزن مناسب به هر کدام، میزان اهمیت شان را نشان می دهیم. روش ساده برای وزن دهی به هر کدام از فاکتورها، اختصاص درصدی مناسب برای آن است.

به عنوان مثال تهدید شماره ۱ ده درصد، تهدید شماره ۲ هفتاد درصد، و تهدید شماره ۳ بیست درصد وزن خواهند داشت. (جمع کل درصد وزن همه تهدیدها، صد خواهد بود).

E: Emphasize detail

(۴) اهمیت دادن به جزئیات:

○ دلایل، توجیهات، و جزئیات غالباً از تجزیه و تحلیل SWOT حذف می شوند.

به طور مثال در لیست فرصت ها ممکن است با کلمه ”تکنولوژی“ بدون هیچ توضیح دیگری روبه رو شویم. در صورتی که اگر آن را کامل و به صورت ”تکنولوژی این قابلیت را در اختیار ما قرار می دهد تا از طریق ابزار موبایل به برقراری اتصالات و ارتباطات بپردازیم و این یک مزیت رقابتی برای ما به شمار می رود.“ بنویسیم، هنگام اولویت بندی و وزن دهی بسیار سودمند و کارا تر خواهد بود.

R: Rank and prioritize

۵) رتبه بندی و اولویت

○ پس از اینکه جزئیات را افزودیم و فاکتورها را برای وزن دهی مرور کردیم، می توانیم تعدادی از فاکتورها که بیشترین تأثیر را بر استراتژی کسب و کار ما دارند، جدا سازیم.

○ کلیه عوامل، از هر چهار دسته نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، و فرصت ها، را رتبه بندی نموده و بر اساس آن رتبه ها به هر کدام اولویتی اختصاص می دهیم.

○ در این حالت به طور معمول به ترتیب به بررسی فرصت ها، نقاط قوت، تهدیدها، و نقاط ضعف می پردازیم.



بررسی موردی شرکت های مک دونالد و نایک



تهیه کننده: دکتر سناک

مطالعه مورد کاوی: شرکت مک دونالد



- چشم انداز:

پیشتاز و بهترین در تولید غذاهای آماده

در سراسر دنیا

- ماموریت:

مک دونالد، مکان و نوع تغذیه مورد علاقه مشتریان را فراهم می کند. توسعه عملیات جهت تولید خوشمزه ترین غذای آماده برای پاسخ گویی به انتظارات مشتری



بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصتها، و تهدیدها در شرکت مک دونالد



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک



بررسی نقاط قوت

- (۱) نام تجاری معتبر و شناخته شده
- (۲) سهم بزرگ در بازار
- (۳) حضور قوی در سطح جهانی
- (۴) وجود آموزش های خاص برای مدیران در Hamburger University
- (۵) وجود برنامه برای در نظر داشتن تمامی زمینه های افراد، محصولات، مکان، قیمت ها و ارتقا (5P)

- (۶) بهره وری بالای اقتصادی
- (۷) معرفی محصولات جدید
- (۸) تمرکز بر مشتری
- (۹) کارآیی بالا در بازار جهانی



تهیه کننده: دکتر مصطفی سنک

بررسی نقاط ضعف

- (۱) تصویر غذای ناسالم
- (۲) ضرر مالی مشتری ناشی از رقبای قوی
- (۳) برخوردهای قانونی در مباحث سلامتی در استفاده از روغن های حاوی ترانس
- (۴) استفاده از ماده HCFC-22 برای تولید پلی استر که موجب آسیب رساندن به لایه اوزون می گردد.
- (۵) نبود برنامه صبحانه در منو



تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک



بررسی فرصت ها

- (۱) توجه روزافزون به مباحث سلامتی در میان مشتریان
- (۲) جهانی شدن و رشد کشورهای دیگر مانند چین و هند
- (۳) فراگیری و تنوع رستوران های با خدمات سریع
- (۴) رشد صنعت غذاهای آماده
- (۵) توجه مشتریان به غذاهایی با قیمت کمتر
- (۶) وجود تخفیف های زیاد



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

بررسی تهدید ها

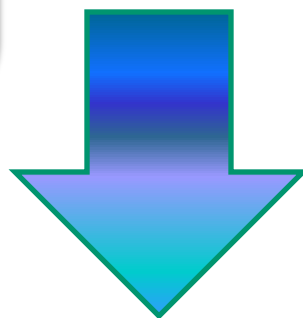
- (۱) متخصصان سلامت و برخی مشتریان، محصولات مک دونالد را در کلسترول بالا، حمله های قلبی، بیماریهای دیابت و چاقی مؤثر دانسته اند.
- (۲) رابطه میان سطح اتحادیه ای مک دونالد و دلال های واسطه گر
- (۳) رقبای مک دونالد، عامل تهدید در سهم بازارهای داخلی و بین المللی هستند.
- (۴) برخورد و کشمکش میان صنعت زنجیره ای غذای آماده با طرفداران محیط زیست و سلامتی



(نام تجاری معتبر و شناخته شده
(۲) سهم بزرگ در بازار
(۳) حضور قوی در سطح جهانی
(۴) وجود آموزش های خاص برای مدیران در
Hamburger University
(۵) وجود برنامه برای در نظر داشتن تمامی زمینه
های افراد، محصولات، مکان، قیمت ها و ارتقا
(5P)

S

(۶) بهره وری بالای اقتصادی
(۷) معرفی محصولات جدید
(۸) تمرکز بر مشتری
(۹) کارآیی بالا در بازار جهانی



(۱) توجه روزافزون به مباحث سلامتی در
میان مشتریان
(۲) جهانی شدن و رشد کشورهای دیگر
مانند چین و هند
(۳) فراگیری و تنوع رستوران های دیگر با
خدمات سریع
(۴) رشد صنعت غذاهای آماده
(۵) توجه مشتریان به غذاهایی با قیمت کمتر
(۶) وجود تخفیف های زیاد

O

استراتژیهای SO

S2,02

توسعه سهم بازار با سرمایه گذاری در آسیا

**S5,02,
05**

تمرکز بر برنامه برای جذب مشتری و توسعه در کشورهای دیگر با ارائه محصولات با قیمت پایین

- (۱) تصویر غذای ناسالم
- (۲) ضرر مالی مشتری ناشی از رقبای قوی
- (۳) برخوردهای قانونی در مباحث سلامتی در استفاده از روغن های حاوی ترانس
- (۴) استفاده از ماده HCFC-22 برای تولید پلی استر که موجب آسیب رساندن به لایه اوزون می گردد.
- (۵) نبود برنامه صبحانه در منو

W



- (۱) توجه روزافزون به مباحث سلامتی در میان مشتریان
- (۲) جهانی شدن و رشد کشورهای دیگر مانند چین و هند
- (۳) فراگیری و تنوع رستوران های دیگر با خدمات سریع
- (۴) رشد صنعت غذاهای آماده
- (۵) توجه مشتریان به غذاهایی با قیمت کمتر
- (۶) وجود تخفیف های زیاد

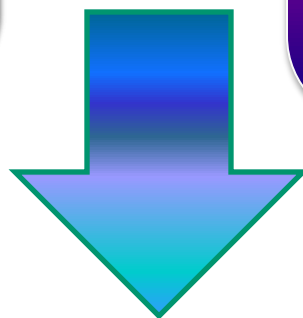
استراتژیهای WO

W2,05,
06

کمینه کردن ضرر مالی مشتریان با تهیه منو غذاهای ارزان قیمت و تخفیف خورده

- (۱) تصویر غذای ناسالم
 (۲) ضرر مالی مشتری ناشی از رقبای قوی
 (۳) برخوردهای قانونی در مباحث سلامتی در استفاده از روغن های حاوی ترانس
 (۴) استفاده از ماده HCFC-22 برای تولید پلی استر که موجب آسیب رساندن به لایه اوزون می گردد.
 (۵) نبود برنامه صبحانه در منو

W



- (۱) متخصصان سلامت و برخی مشتریان، محصولات مک دونالد را در کلسترول بالا، حمله های قلبی، بیماریهای دیابت و چاقی مؤثر دانسته اند.
 (۲) رابطه میان سطح اتحادیه ای مک دونالد و دلالات های واسطه گر
T (۳) رقبای مک دونالد، عامل تهدید در سهم بازارهای داخلی و بین المللی هستند.
 (۴) برخورد و کشمکش میان صنعت زنجیره ای غذای آماده با طرفداران محیط زیست و سلامتی

استراتژیهای WT

W4, T4

جایگزینی ماده HCFC-22 با HFC free

W1, W3, T1

حذف روغن های حاوی ترانس از کلیه محصولات سراسر دنیا

(۱) نام تجاری معتبر و شناخته شده

(۲) سهم بزرگ در بازار

(۳) حضور قوی در سطح جهانی

(۴) وجود آموزش های خاص برای مدیران در

Hamburger University

(۵) وجود برنامه برای در نظر داشتن تمامی زمینه

های افراد، محصولات، مکان، قیمت ها و ارتقا

(5P)

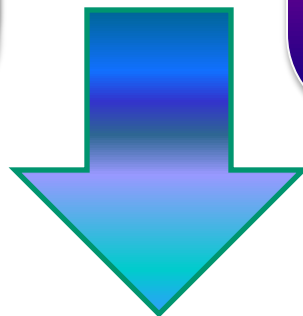
S

(۶) بهره وری بالای اقتصادی

(۷) معرفی محصولات جدید

(۸) تمرکز بر مشتری

(۹) کارآیی بالا در بازار جهانی



(۱) متخصصان سلامت و برخی مشتریان،

محصولات مک دونالد را در کلستروال بالا،

حمله های قلبی، بیماریهای دیابت و چاقی

مؤثر دانسته اند.

(۲) رابطه میان سطح اتحادیه ای مک دونالد و

دلالت های واسطه گر

T

(۳) رقبای مک دونالد، عامل تهدید در سهم

بازارهای داخلی و بین المللی هستند.

(۴) برخورد و کشمکش میان صنعت زنجیره ای

غذای آماده با طرفداران محیط زیست و سلامتی

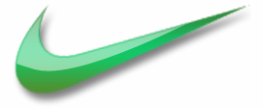
استراتژیهای ST

S1,T2

کنترل بیشتر بر دلالت های واسطه گر برای رسیدن به اعتبار و کیفیت
بالا تر برای شرکت مک دونالد

S7,T3

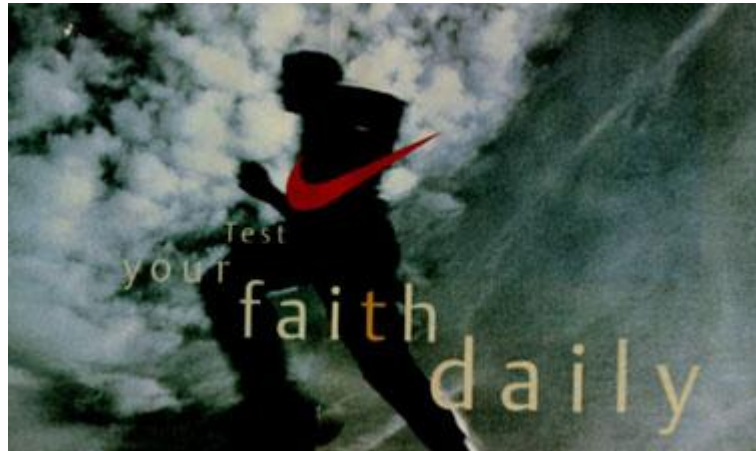
تولید محصولات جدید و حفظ خلاقیت



شرکت نایک

• بیانیه چشم انداز:

به وجود آوردن خلاقیت و نوآوری برای همه ورزشکاران سراسر دنیا



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

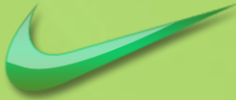


شرکت نایک

• بیانیه ماموریت:

شرکت نایک بزرگترین فروشنده کفش و لباس های ورزشی در سراسر دنیاست. کارآیی و اطمینان کفشها، لباسها و تجهیزات ورزشی، محصولات جدید، قیمتها، شناسایی محصولات از طریق بازاریابی و ارتقای آنها، و خدمات و پشتیبانی از مشتری حوزه های رقابتی ما هستند.

شرکت با اهمیت دادن به خانواده نایک، اعضای تیم، مصرف کنندگان، و تهیه کنندگان یک پیشرو در میان شهروندان محسوب می شود.



بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصتها، و تهدیدها در شرکت نایک



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک



بررسی نقاط قوت



- ۱) برند معتبر و شناخته شده
- ۲) فروش اینترنتی
- ۳) رشد و حضور بین المللی
- ۴) بخش تحقیق و توسعه عالی
- ۵) بازگشت سرمایه قوی
- ۶) توجه بالا به فرهنگ در محیط کار
- ۷) استفاده از افراد مشهور برای تبلیغات
- ۸) استفاده از سیستم بازیافت و تولید مجدد خودکار
- ۹) تجربه موفق رقابتی
- ۱۰) نایک صاحب هیچ کارخانه ای برای خود نیست.
- ۱۱) بازاریابی موفق



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک



بررسی نقاط ضعف

(۱) کمبود فروشگاه‌های توزیع کننده محصولات خانم‌ها
(۲) فعالیت‌های ضعیف کارمندان در سطح بین‌المللی موجب پیدایش اعتبار منفی گشته است.

(۳) وابستگی زیاد بر فروش کفش‌ها

(۴) مشکلات FootLocker



تهیه کننده: دکتر مصطفی سادات

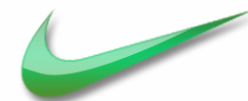


بررسی فرصت ها

- ۱) تفکر مصرف کنندگان محصولات شرکت از دیدگاه مقاصد ورزشی به مدگرایی تغییر یافته است.
- ۲) توسعه داد و ستد بین المللی (GATT , NAFTA)
- ۳) جمعیت متولدین سالهای ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۴ به حدود ۶۰ میلیون نفر می رسد. (نسل Y)
- ۴) تقاضا برای استفاده از لباسها و کفش های غیر فعالیت های ورزشی افزایش می یابد.
- ۵) رشد تاثیرات مثبت تجارت الکترونیک (از آنجاییکه یکی از مزایای رقابتی شرکت فروش اینترنتی است.)
- ۶) تقاضای خانم ها برای استفاده از لباسها و کفش های ورزشی رشد قابل توجهی دارد.

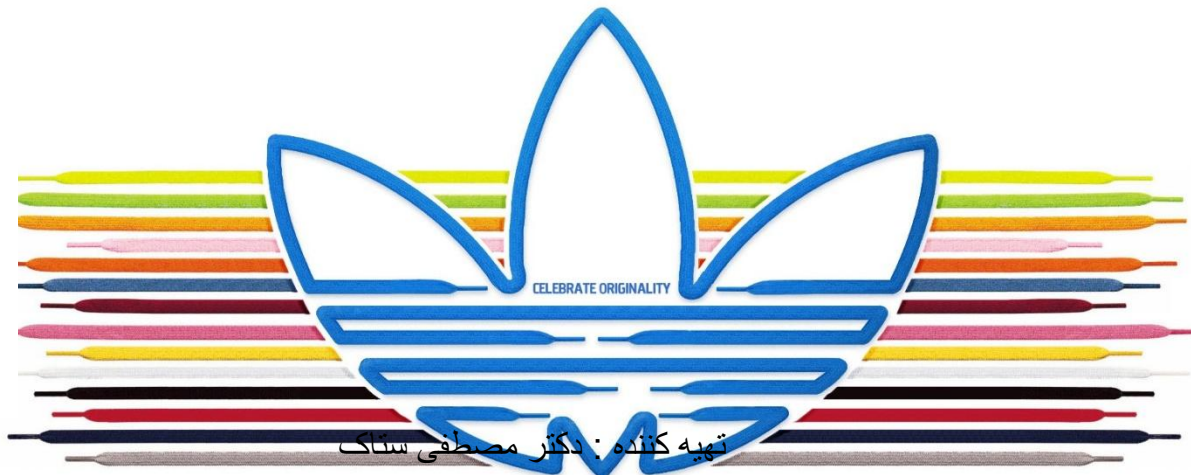
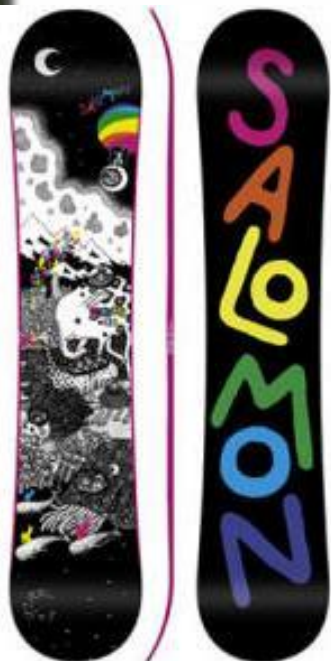


آمده کننده: دکتر سید علی ستاک



بررسی تهدیدها

- (۱) رقبای کپی بردار از مدل‌های کسب کار شرکت (با محصولات معتبر و قیمت پایین)
- (۲) حضور پر رنگ شرکت Reebok با بیش از ۲۰۴ فروشگاه عرضه کننده مستقیم کالا
- (۳) Adidas و Salomon از رقبای قوی اروپایی به شمار می روند.
- (۴) تاثیر بی ثباتی در علایق و سیاست های کشورهای خارجی
- (۵) آشفتگی در سیاست و بازار نیروهای کار در کشورهای تهیه کننده
- (۶) مشتریانی که به قیمت محصول بیش از کیفیت آن اهمیت می دهند.



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

S

- (۱) برند معتبر و شناخته شده
- (۲) فروش اینترنتی
- (۳) رشد و حضور بین المللی
- (۴) بخش تحقیق و توسعه عالی
- (۵) بازگشت سرمایه قوی
- (۶) توجه بالا به فرهنگ در محیط کار
- (۷) استفاده از افراد مشهور برای تبلیغات
- (۸) استفاده از سیستم بازیافت و تولید مجدد خودکار
- (۹) تجربه موفق رقابتی
- (۱۰) نایک صاحب هیچ کارخانه ای برای خود نیست.
- (۱۱) بازاریابی موفق

(۱) تفکر مصرف کنندگان محصولات شرکت از دیدگاه مقاصد ورزشی به مدگرایی تغییر یافته است.

(۲) توسعه داد و ستد بین المللی (GATT , NAFTA)
(۳) جمعیت متولدین سالهای ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۴ به حدود ۶۰ میلیون نفر می رسد. (نسل Y)

(۴) تقاضا برای استفاده از لباسها و کفش های غیر فعالیت های ورزشی افزایش می یابد.
(۵) رشد تاثیرات مثبت تجارت الکترونیک (از آنجاییکه یکی از مزایای رقابتی شرکت فروش اینترنتی است.)

(۶) تقاضای خانم ها برای استفاده از لباسها و کفشهای ورزشی رشد قابل توجهی دارد.

استراتژیهای SO

(۱) افزایش بازاریابی بر نسل Y برای فروش بیشتر در زمان حال و آینده

S1, S11, O3

(۲) افزایش رشد شرکت با تولید محصولات غیر ورزشی

S1, O1, O5

(۳) ارتقای فروش بین المللی به عنوان توسعه داد و ستد بین الملل

تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

S1, S3, S4, O2

- (۱) کمبود فروشگاه های تهیه کننده محصولات خانم ها
- (۲) فعالیت های ضعیف کارمندان در سطح بین المللی موجب پیدایش اعتبار منفی گشته است.
- (۳) وابستگی زیاد بر فروش کفش ها
- (۴) مشکلات FootLocker **W**

- (۱) تفکر مصرف کنندگان محصولات شرکت از دیدگاه مقاصد ورزشی به مدگرایی تغییر یافته است.
- (۲) توسعه داد و ستد بین المللی (GATT , NAFTA)
- (۳) جمعیت متولدین سالهای ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۴ به حدود ۶۰ میلیون نفر می رسد. (نسل Y)
- (۴) تقاضا برای استفاده از لباسها و کفش های غیر فعالیت های ورزشی افزایش می یابد.
- (۵) رشد تاثیرات مثبت تجارت الکترونیک (از آنجائیکه یکی از مزایای رقابتی شرکت فروش اینترنتی است.)
- (۶) تقاضای خانم ها برای استفاده از لباسها و کفشهای ورزشی رشد قابل توجهی دارد.

استراتژیهای WO

- (۱) بهبود فعالیت های کارمندان در کشورهای دیگر برای نگهداری تصویر بهتر در ذهن مشتری

W2, O3

- (۲) تولید و بازاریابی بر محصولات بیشتر برای خانم ها

W1, O5, O6

- (۳) عرضه محصولات متنوع تر علاوه بر تولیدات کفش تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

W3, O1, O5

S

- (۱) برند معتبر و شناخته شده
- (۲) فروش اینترنتی
- (۳) رشد و حضور بین المللی
- (۴) بخش تحقیق و توسعه عالی
- (۵) بازگشت سرمایه قوی
- (۶) توجه بالا به فرهنگ در محیط کار
- (۷) استفاده از افراد مشهور برای تبلیغات
- (۸) استفاده از سیستم بازیافت و تولید مجدد خودکار
- (۹) تجربه موفق رقابتی
- (۱۰) نایک صاحب هیچ کارخانه ای برای خود نیست.
- (۱۱) بازاریابی موفق

- (۱) رقبای کپی بردار از مدل‌های کسب کار شرکت (با محصولات معتبر و قیمت پایین)
- (۲) حضور پر رنگ شرکت Reebok با بیش از ۲۰۴ فروشگاه عرضه کننده مستقیم کالا
- (۳) Adidas و Salamon از رقبای قوی اروپایی به شمار می روند.
- (۴) تاثیر بی ثباتی در علایق و سیاست های کشورهای خارجی
- (۵) آشفتگی در سیاست و بازار نیروهای کار در کشورهای تهیه کننده
- (۶) مشتریانی که به قیمت محصول بیش از کیفیت آن اهمیت می دهند.

T

استراتژیهای ST

- (۱) تلاش برای توسعه در محدوده کشورهای اروپایی بجای کشورهای با ثبات ضعیف

S11, T4

- (۲) ارتقای شرکت به عنوان یک شرکت اخلاق گرا برای مردم

S1, S10, T5

- (۳) تولید بیشتر محصولات و تایید توسط ورزشکاران معروف

S1, S4, S7, S11, T1, T2, T3, T6

تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک

(۱) کمبود فروشگاه های تهیه کننده محصولات خانم ها
(۲) فعالیت های ضعیف کارمندان در سطح بین المللی موجب پیدایش اعتبار منفی گشته است.
(۳) وابستگی زیاد بر فروش کفش ها
(۴) مشکلات FootLocker

W

(۱) رقبای کپی بردار از مدل های کسب کار شرکت (با محصولات معتبر و قیمت پایین)
(۲) حضور پر رنگ شرکت Reebok با بیش از ۲۰۴ فروشگاه عرضه کننده مستقیم کالا
(۳) Adidas و Salomon از رقبای قوی اروپایی به شمار می روند.
(۴) تاثیر بی ثباتی در علایق و سیاست های کشورهای خارجی
(۵) آشفتگی در سیاست و بازار نیروهای کار در کشورهای تهیه کننده
(۶) مشتریانی که به قیمت محصول بیش از کیفیت آن اهمیت می دهند.

T

استراتژی های WT

(۱) ایجاد و اختصاص یک بخش برای محصولات خانم ها و تمرکز بر این بازار برای سبقت از رقبا

W1, T1

(۲) حضور پررنگ تر اینترنتی برای غلبه بر موانعی همچون FootLocker و سایر فروشگاه های آن لاین کفش

W4, T1, T6

(۳) تولید محصولات متنوع تر برای جذب جمعیت بیشتر تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک

W3, T1, T2, T3, T6

فهرست منابع

- آر. دیوید، "مدیریت استراتژیک"، چاپ دهم 1386
- جان پیرس، ریچارد برادن رابینسون، "برنامهریزی و مدیریت استراتژیک"، چاپ پنجم: ۱۳۸۸
- سهیل سرمدسعیدی، "مدیریت و برنامهریزی استراتژیک در عمل"، ۱۳۸۶
- M. Kurttilaa and M. Pesonena, "*Utilizing the analytic hierarchy process(AHP). in SWOT analysis _ a hybrid method and its application to a forest-certification case*", Forest Policy and Economics 1 (2000) 41-52
- A. Aranda and E. Osuna, "*Combining SWOT and AHP techniques for strategic planning*", ISAHP 2007, Viã del Mar, Chile, August 2-6, 2007
- Jessica Bourgoïn, Amy Kakuk, Beth Theriault, "*Apple Computers*", 2007
- <http://www.scribd.com/doc/14567753/Yahoo-Case-Analysis>
- <http://www.rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html#OverviewOfSWOT>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm
- http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_power_swot.htm
- <http://www.scribd.com/doc/16050821/McDonalds-Case-Study>
- D. Nadeau, D. Sumyla, D. Deprey, and J. Rodriguez, "*nike*", May 2006



از همراهی و توجه شما سپاسگزاریم!

تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک