

تدوین و گزینش راهبردهای مناسب بر اساس تحلیل ماتریس سوات در صنعت نشر ایران

صدیقه انصاری موجد
دانشجوی دکترای مدیریت رسانه دانشگاه تهران

محمدجواد هنرمندساری
دانشجوی دکترای مدیریت رسانه دانشگاه تهران

چکیده

امروزه در کنار فروش و عرضه کالاهای سنتی و مصرفی، کالاها و خدمات فرهنگی نیز جایگاه اقتصادی ویژه‌ای دارند. بنابراین، شرکت‌ها و ناشران فعال در صنعت نشر، به عنوان تولیدکنندگان یکی از شاخص‌ترین اقلام فرهنگی (کتاب، نشریه، مجله، و روزنامه)، به منظور تحقق اهداف کلان و نیز اهداف بازاریابی خود به برنامه‌ریزی راهبردی نیاز دارند.

از این رو، با توجه به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی برای پاسخ‌گویی به محیط، هدف این پژوهش بهره‌گیری از ماتریس سوات برای تدوین راهبردهای مناسب برای صنعت منظور است. برای دستیابی به این هدف، ابتدا اطلاعات مربوط به فرصت‌ها و تهدیدهای پیشروی صنعت نشر و سپس نقاط قوت و ضعف آن با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه با مدیران داخلی شرکت‌های انتشاراتی و نیروهای انسانی دخیل در آن‌ها، جمع‌آوری و تحلیل شد. در انتها بر اساس نتایج به‌دست آمده، برای ادامه فعالیت هر چه بهتر این صنعت در کشور عزیزمان، راهبردهای مناسبی مطرح شد.

کلیدواژه

برنامه‌ریزی راهبردی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات، صنعت نشر.

مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی لزوم آگاهی به موقع از تحولات برای واکنش مناسب را ضروری ساخته است. بی‌اطمینانی ناشی از تغییرات محیطی و فشار برای کسب سود بیشتر برای یک بنگاه اقتصادی برنامه‌ریزی راهبردی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. برنامه‌ریزی راهبردی را کوششی نظام‌یافته برای اجرای راهبردهای اصلی سازمان و به کارگیری آن برای تحقق مقاصد سازمان می‌دانند.

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی برنامه‌ریزی راهبردی سازمان را طراحی می‌کنند. مهم‌ترین ویژگی این فرایند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در این صورت است که اعتقاد و باور به راهبرد سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرایند به آن احساس تعلق و مالکیت پیدا می‌کنند. وانگهی، چنین فرایندی موجب تسهیل مرحله استقرار راهبرد سازمان می‌شود.

ادبیات موضوع

سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند، که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آن‌ها در سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی، و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت را برای سازمان تنظیم می‌کند؛ ضمن اینکه برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های

راهبردی، به انتخاب راهبردهایی می‌پردازد که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها، از فرصت‌های ایجادشده به نحو شایسته استفاده و از تهدیدها پرهیز کند، تا در صورت اجرای صحیح، موجب موفقیت سازمان در میدان رقابت شوند. (آقازاده ۱۳۸۳)

مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

الوانی در کتاب مدیریت عمومی مراحل ذیل را برای برنامه‌ریزی استراتژیک نام برده است. **تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان:** این مرحله، که مهم‌ترین مرحله معرفی شده و به معنی درک و تشخیص صحیح مأموریت و مقاصد سازمان است. وظیفه تعیین و تدوین اهداف آینده به عهده مقامات سطوح بالای سازمان و گذار شده است. ارزش‌ها و انتظارات جامعه از سازمان و امکانات و منابع سازمان در تعیین اهداف اهمیت دارد.

شناخت اهداف و راهبردهای موجود سازمان: منظور بررسی اهداف و مأموریت‌های فعلی سازمان و تعیین وجوه افتراق و اختلاف آن‌ها با هدف‌های تعیین شده است.

تحلیل شرایط محیطی: در این مرحله باید از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، و فنی مؤثر در سازمان و اهداف آن آگاهی کامل داشت. بدین منظور، به سنجش تغییرات عوامل محیطی و آثار آن در سازمان، و همچنین شناسایی و تحلیل تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی بر سازمان پرداخته می‌شود.

تحلیل منابع و امکانات سازمان: در این مرحله برنامه‌ریزان تلاش می‌کنند امکانات سازمان را از جهت منابع کلیدی و راهبردی ارزیابی کنند. همچنین شمایی کلی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست آورند. شناسایی ضعف‌ها و نارسایی‌های داخلی سازمان نیز در این مرحله صورت می‌گیرد. بررسی و ارزیابی محیط داخلی با توجه به منابع (درون‌دادها)، راهبردهای جاری سازمان (فرایندها)، و عملکردها (برون‌دادها) باید در این مرحله انجام شود.

شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله حاصل اطلاعات جمع آوری شده در سه مرحله پیش یعنی به دست آوردن تصویر کاملی از اهداف موجود، منابع موجود، شرایط محیطی سازمان، و آثار آن‌ها بر یکدیگر است.

تعیین تغییرات ضروری در راهبردها: منظور تعیین فاصله میان اهداف و راهبردهای آینده و پیش‌بینی ضرورت انجام تغییرات و اقدام‌های لازم است.

تصمیم‌گیری درباره راهبرد مطلوب: در این مرحله ابتدا راهبردهای ممکن تعیین، سپس به ارزیابی هر یک از این راهبردها پرداخته می‌شود. در نهایت از میان راهبردهای یافت‌شده، شایسته‌ترین آن‌ها انتخاب می‌شود.

اجرای راهبرد مطلوب: این مرحله اجرای راهبرد تعیین‌شده، و در عمل به محک آزمون نهادن آن راهبرد است.

کنترل و سنجش راهبرد جدید در عمل: یعنی به کار بردن کنترل‌های لازم درباره اجرای درست راهبرد، تحقق اهدافی که راهبرد برای نیل به آن‌ها طراحی شده، و ارائه اطلاعات لازم در این باره با کمک بخش‌های مختلف به برنامه‌ریزان. (الوانی ۱۳۷۴)

مفهوم مدیریت راهبردی

راهبرد نوعی بازی است که مدیران با دیگر گروه‌های سازمان خود یا دیگر سازمان‌ها انجام می‌دهند. این بازی چگونگی روند موفقیت یا شکست یک سازمان یا صنعت را تعیین می‌کند؛ زیرا برگرفته از نوع حرکت آن دسته از بازیگرانی است که به واکنش دیگر بازیگران می‌انجامد. این فرایند تا پیروزی یکی از طرفین و شکست دیگری ادامه می‌یابد. (استیسی، رالف دی ۱۳۸۱)

مدیریت راهبردی برنامه‌ای هماهنگ، جامع، و پیوسته است که استعداد ممتاز سازمان را با

محیط پیوند می‌دهد، و منظور از آن تحقق اهداف سازمان در چهارچوب اجرای صحیح مدیریت است. بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی است؛ چون فرایند مدیریتی هر صنعت متأثر از فرایند تعامل آن با محیط بیرونی است. ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها از الگوهای معروف برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی به شمار می‌رود.

ماتریس تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها

تحلیل سوات از ابزارهای مدیریت راهبردی برای تطابق ضعف‌ها و قوت درونی با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است. برای شناسایی این عوامل، تحلیل سوات روشی نظام‌یافته و انتخابی راهبردی ارائه می‌دهد که بهترین تطابق را بین آنها ایجاد کند. (Fisher 1989: 157)

تحلیل سوات ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری است و معمولاً همانند ابزاری برای تحلیل نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی سازمان به کار می‌رود. (Kotler 1988: 87, Kurtilla et al. 2003: 43)

در تحلیل سوات، مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی سازمان خلاصه می‌شود. عوامل مذکور، با عنوان عوامل راهبردی تأثیرگذار در آینده سازمان شناخته می‌شود. (Kangas et al. 2003: 352)

از دیدگاه الگوی مذکور، راهبرد مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به بیشترین، و ضعف‌ها و تهدیدها را به کمترین حد ممکن می‌رساند. برای این منظور، قوت‌ها و ضعف‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در چهار وضعیت کلی (SO, WO, ST, WT) به هم می‌پیوندند و گزینه‌های راهبرد خلق و انتخاب می‌شود. (هریسون، کارون ۱۳۸۲)

مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها، و قوت‌ها است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و دیگر چیزی به نام بهترین

مجموعه عوامل مقایسه پذیر وجود ندارد.

تعاریف نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها

نقطه قوت: عبارت است از شایستگی متمیزی که با کمک آن، بخش اقتصادی می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین کنندگان، و مواردی از این دست در برابر رقبا برتر باشد.

نقطه ضعف: نوعی محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها، و امکانات و توانایی‌هایی است که به طور محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف مؤثر است.

فرصت: عبارت است از یک موفقیت مطلوب مهم در محیط خارجی بخش اقتصادی؛ مانند شناخت بخشی از بازار - که پیش از این فراموش شده بود - تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین، و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان.

تهدید: موفقیتی نامطلوب در محیط خارجی بخش اقتصادی است؛ مانند قدرت چانه‌زنی خریداران یا تأمین کنندگان کلیدی، تغییرات مهم و ناگهانی تکنولوژی، و مواردی از این دست، که می‌توانند تهدید مهمی در راه موفقیت سازمان باشند.

قواعد حاکم بر ماتریس تحلیلی سوات

- چگونه می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت بیشترین بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد (SO).
- چگونه با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد (ST).

■ چگونه باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را به نقطه قوت تبدیل کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست (WO).

■ چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف، تأثیر تهدیدها را کاهش داد یا تأثیرشان را حذف کرد (WT).

به‌اجمال می‌توان گفت هدف از تحلیل و بررسی فرصت‌ها و تهدیدها در محیط خارجی ارزیابی این مسئله است که چگونه یک شرکت می‌تواند فرصت‌ها را به دست آورد و از تهدیدها اجتناب کند؛ به‌ویژه زمانی که با یک محیط خارجی کنترل‌ناپذیر در زمان کنونی روبه‌رو است.

برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت نشر

لازم به ذکر است صنعت نشر طیف گسترده‌ای از امور چاپ و نشر و توزیع را، به شیوه‌های مختلف، پوشش می‌دهد. محصولات این صنعت تنوع در خور ملاحظه‌ای دارد؛ نظیر کتاب، نشریه، مجله، و روزنامه.

در نگاه اول، به دلیل تفاوت ماهوی محصولات صنعت نشر با کالاهای دیگر، به‌ویژه کالاهای مصرفی، ممکن است از برنامه‌ریزی راهبردی بی‌نیاز به نظر برسد؛ اما واقعیت این است که محصولات صنعت نشر نیز مانند هر کالای دیگری در چرخه اقتصادی تابع اصول بازار بوده و بیرون از چرخه عرضه و تقاضا نیست. بنابراین، برای اینکه این چرخه به نحو صحیح گردش کرده و توازن اقتصادی داشته باشد، به اهرم‌های کمکی مانند برنامه‌ریزی نیازمند است.

آنچه مسلم است، در برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌های فعال در صنعت نشر - با توجه به ویژگی‌های محصولات این صنعت و با در نظر گرفتن مصرف‌کنندگان آن - بهتر است از نظام بازار گرا استفاده شود. مهم‌ترین دلیل این التزام تأکید بر نیازسنجی در بازار نشر است. به عبارت دیگر،

به تجربه ثابت شده است هر گاه ناشر محصولاتتی منطبق با سلیقه و نیاز خواننده و جامعه مخاطب بالقوه خود منتشر کند، به سرعت فروش رفته و به تجدید چاپ می رسد.

معرفی محصولات صنعت نشر به جامعه، که همواره از مهم ترین مقوله های مطرح شده در این حوزه بوده است، می تواند با کمک روش های بازاریابی و به کارگیری راهبردهای مناسب به نحو مطلوبی محقق شود. در حقیقت، تمامی فعالیت هایی که در چهارچوب بازاریابی محصولات صنعت نشر انجام می شود، به معرفی برتر این محصولات و حرکت آن ها در جامعه و دستیابی جامعه مخاطب به آن منجر خواهد شد.

محصولات صنعت نشر؛ کالای فیزیکی یا خدمت

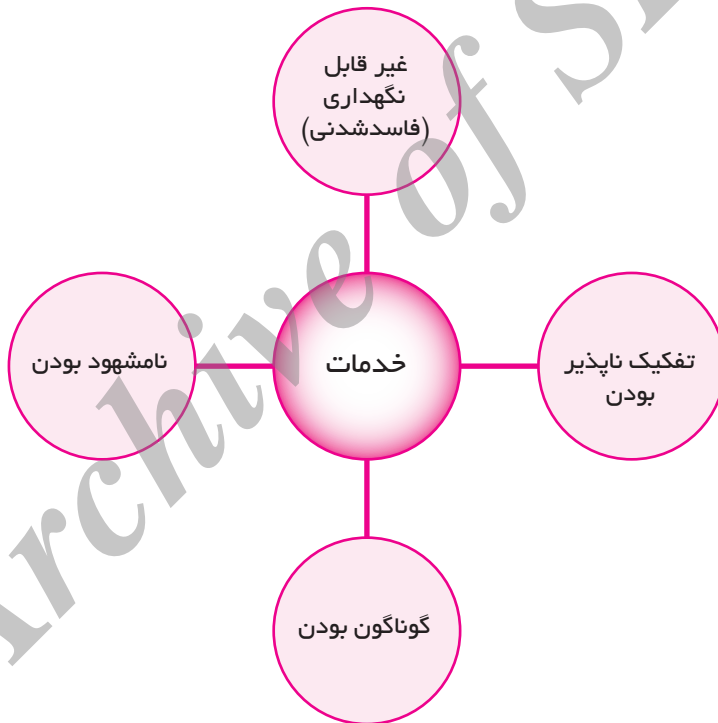
دلیل در نظر گرفتن محصولات نشر همچون کالایی فیزیکی و نه خدمت، این است که خدمت یعنی کالایی اقتصادی و غیر فیزیکی که شخص، بنگاه، یا صنعت برای استفاده دیگران تولید کرده است و هر بنگاهی که محصول آن کالای نامرئی و ناملموس باشد، همچون یک بنگاه خدماتی شناخته می شود. کارهایی مانند گرفتن یک اتاق در یک مهمان پذیر، سپردن پول در یک بانک، مسافرت با یک هواپیما، اصلاح سر، تعمیر خودرو، تماشای یک مسابقه ورزشی، دیدن فیلم در سینما، و گرفتن راهنمایی از یک وکیل همگی نوعی خدمت است که باید خریداری شود. مهم ترین تفاوت های خدمت با کالا، که موجب تمایز مدیریت و بازاریابی خدمت از کالا می شود، عبارت اند از:

- نامشهود بودن خدمات (یعنی هنگام خرید نمی توان خدمات را با چشم دید، مزه آن را چشید، آن ها را احساس کرد، شنید، یا از بوی آن ها آگاه شد)
- تفکیک ناپذیر بودن (نمی توان خدمات را از ارائه کننده آن جدا کرد)
- گوناگون بودن (کیفیت خدمات به کسی که آن ها را ارائه می دهد و به زمان، مکان، و شیوه

ارائه آن‌ها بستگی دارد)

■ غیر قابل نگهداری بودن خدمات (نمی‌توان خدمات را نگهداری کرد و در زمان آینده به فروش رسانید). (کاتلر و آرمسترانگ ۱۳۸۴)

نمودار ۰۱ ویژگی‌های چهار نوع خدمت



عوامل خارجی و داخلی در شرکت‌های فعال در حوزه نشر

عوامل متعددی وجود دارند که شرکت‌های فعال در صنعت نشر از مجموعه آنها تأثیر می‌پذیرد. برخی از این گزاره‌ها در درون شرکت‌ها و بعضی دیگر بیرون از محدوده فیزیکی آنها است. شرکت‌های انتشاراتی بر آن هستند که عوامل مثبت و هم‌راستا با اهدافشان را در اختیار گرفته و از آنها در راستای نیل به برنامه‌های از پیش تعیین شده مدد جویند. این در حالی است که در مسیر نیل به اهداف، عوامل ناموافق با سیاست‌های شرکت و کاهنده سرعت نیز وجود دارد، که در قالب تهدیدها و نقاط ضعف از آنها یاد شده است. بنابراین، می‌بایست یا بر این نکات منفی فائق آمده، یا با آنها هم‌سو شود. لازم به ذکر است که این موارد برگرفته از جمع آرای خبرگان و مصاحبه با مدیران داخلی شرکت‌های انتشاراتی و نیروهای انسانی دخیل در آنها است.

روش تحقیق

فرآیند گردآوری اطلاعات ضروری در دو مرحله اساسی انجام شده است؛ مستندات، گزارش‌ها و مدارک موجود در شرکت‌های انتشاراتی. گزارش‌ها و مدارک موجود در صنعت نشر و سایر منابع (خبرگزاری‌ها، مراجع اطلاع‌رسانی داخلی و خارجی، نشریات تخصصی، انجمن‌های تخصصی، و...) به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است.

به منظور رسیدن به اهداف تحقیق، با کمک مصاحبه آزاد و پرسش‌نامه، دوباره از خبرگان و مسئولان ذی‌ربط به جمع‌آوری اطلاعات و تعیین عوامل کلیدی داخلی و خارجی پرداخته شد. با تحلیل جواب‌ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها، ابتدا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۲ و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۳ تشکیل، و سپس با کمک نتایج حاصل از این ماتریس‌ها و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، به تحلیل وضعیت صنعت نشر در ایران پرداخته شد.

در گام بعد، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدهای شناسایی شده را وارد ماتریس سوات کرده و راهبردهای ترکیبی استخراج می‌شود. در مرحله آخر، پس از استخراج راهبردهای ترکیبی حاصل از ماتریس سوات، برای اولویت‌بندی راهبردها بر اساس اهمیت آن‌ها، از آرای خبرگان موضوعی کمک گرفته شد. به همین منظور، پرسش‌نامه‌ای برای سنجش جذابیت هر یک از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تنظیم شد. برای سنجش آرای خبرگان (مدیران باتجربه) درباره تأثیر عوامل در راهبردها از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد.

نتایج تحقیق

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

با کمک این ماتریس، عوامل داخلی تأثیرگذار در صنعت یا سازمان (نقاط قوت و ضعف) ارزیابی می‌شوند. برای تهیه این ماتریس از نظر خبرگان (مدیران باتجربه و تحصیل کرده) استفاده شده است.

گام‌های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در پنج مرحله زیر انجام می‌پذیرد. پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص می‌شود. در این ماتریس، بر اساس نظر خبرگان، به هر یک از عوامل برحسب اهمیت، نمره وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) اختصاص داده می‌شود. مجموع وزن‌های تمامی عوامل باید برابر ۱ شود. وضع موجود هر عامل با امتیازی بین ۱ تا ۴ مشخص می‌شود.

■ نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ و نقاط قوت فقط نمرات ۳ و ۴ را به خود اختصاص می‌دهند؛

به این صورت که خیلی قوی ۴، قوی ۳، ضعیف ۲، و خیلی ضعیف برابر ۱ است. امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل محاسبه می‌شود؛ بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی در وزن استاندارد شده آن ضرب، و در یک ستون جدید درج می‌شود. جمع امتیازات وزن دار (موزون) محاسبه می‌شود، که کمترین ۱ و بیشترین ۴ و دارای میانگین ۲/۵ است. اگر امتیاز وزنی سازمانی بزرگ‌تر از میانگین ۲/۵ باشد، سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت، و اگر نمره کمتر از میانگین باشد، سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. (جدول ش ۱)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با کمک این ماتریس، عوامل خارجی تأثیرگذار در صنعت یا سازمان (فرصت‌ها و تهدیدها) ارزیابی می‌شوند. برای تهیه این ماتریس از نظر خبرگان (مدیران باتجربه و تحصیل کرده) استفاده شده است.

گام‌های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام‌های تهیه این ماتریس همانند ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تکرار می‌شود. (جدول ش ۲) عدد ۲/۴۹ به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بیان‌کننده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت است.

عدد ۲/۴۵ به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیان‌کننده غلبه تهدیدهای محیطی بر فرصت‌های محیطی است.

تحلیل ماتریس داخلی و خارجی

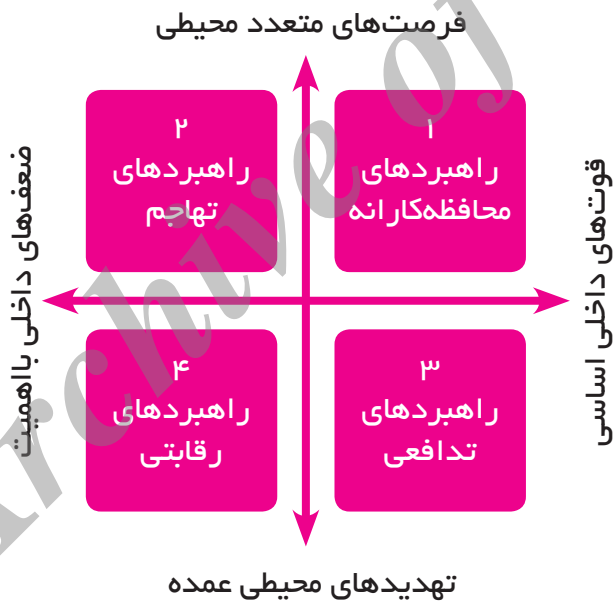
برای تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی^۴ استفاده می‌شود. این

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت‌های انتشاراتی

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تاثیرگذار داخلی
نقاط قوت			
۰/۱	۲	۰/۰۵	۱. رشد و گسترش اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی در سال‌های اخیر
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۲. صنعت نشر به عنوان یکی از زیرساخت‌های اساسی توسعه فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی کشور
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۳. صنعت نشر به عنوان یکی از زیرساخت‌های کلیدی در چرخه تولید و توسعه مولفه‌های اقتصادی همچون اشتغال‌زایی و توسعه صادرات غیر نفتی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۴. تولید و نشر آثار مکتوب و گسترش اطلاعات عمومی و تخصصی افراد برای ارتقای سطح دانایی کشور
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۵. قیمت بسیار نازل کتاب در مقایسه با سرانده جهانی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۶. بالا بودن گردش مالی سالانه در این صنعت
نقاط ضعف			
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱. ارتباط ضعیف صنعت نشر با دانشگاه و مدارس
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۲. ضعف یا در بسیاری موارد نبود واحد تحقیق و توسعه
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۳. وجود ساختارهای سازمانی ضعیف و سنتی در شرکت‌های انتشاراتی و صنعت نشر کشور
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۴. تمرکز بر فروش به جای تولید محصولات با محتوا و باکیفیت
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۵. فقدان نیازسنجی و در نتیجه ناآگاهی از نیاز مخاطب
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۶. قائم به فرد بودن سازمان‌های فعال در حوزه نشر
۰/۱	۲	۰/۰۵	۷. عدم بهره‌گیری کافی از روش‌های نوین ترویج و اطلاع‌رسانی
۰/۱	۲	۰/۰۵	۸. فقدان شبکه منسجم تبلیغ و ترویج و...
۰/۱۲	۲	۰/۰۵	۹. فقدان دستگاه‌های مدرن و به روز صحافی و...
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱۰. کمبود نقدینگی
۲/۴۹		۱	جمع کل

ماتریس برای تعیین موقعیت صنعت یا سازمان به کار می‌رود؛ بنابراین برای تشکیل ماتریس و مشخص کردن جایگاه صنعت یا سازمان در بازار و تعیین راهبردهای مناسب، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در ابعاد عمودی و افقی آن قرار می‌گیرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس سوات است و راهبردهای مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند.

نمودار ۱

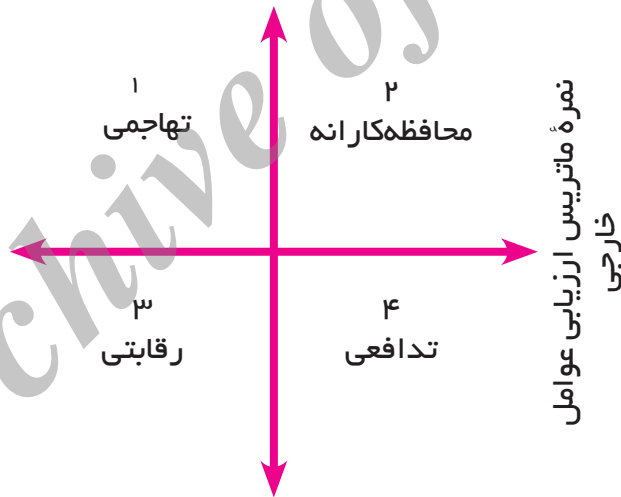


تحلیل نتایج حاصل از ماتریس‌های داخلی و خارجی

نتایج به‌دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بیان‌کننده آن است که وضعیت شرکت‌های انتشاراتی در حالت تدافعی قرار دارد. این وضعیت ناشی از غلبه نقاط ضعف داخلی بر نقاط قوت داخلی است. بنابراین، راهبردهای مناسب برای این صنعت باید با کاهش نقاط ضعف داخلی، تأثیر تهدیدهای محیطی را بکاهد، یا آن را از بین ببرد.

نمودار ۲

نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



تدوین راهبرد به کمک ماتریس سوات

پس از شناسایی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، از ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی وارد ماتریس سوات شده و راهبردهای ترکیبی تعیین می‌شود. (جدول ش ۳)

همان‌طور که از نمودار بالا پیداست، شرکت‌های انتشاراتی باید از راهبردهای تدافعی استفاده کنند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی که شرکت‌های فعال در صنعت نشر باید به آن توجه نشان دهند، راهبردهای تدافعی است. در مرحله بعد و با تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی^۵، راهبردهای به‌دست‌آمده در مرحله قبل اولویت‌بندی می‌شود - که موضوع بحث‌شده در این تحقیق نبوده است.

راهبردهای مناسب شرکت‌های فعال در صنعت نشر عبارت‌اند از:

- طراحی یک برنامه راهبردی بلندمدت کسب و کار
- ایجاد مشارکت و همراهی بخش‌های مختلف دولتی و غیردولتی با تمرکز بر کاهش نقش تصدی‌گرانه دولت و افزایش توانمندی‌های بخش خصوصی (رعایت اصل ۴۴ قانون اساسی)
- حذف مالیات، تخصیص یارانه، و کاهش بهره‌وام‌ها از سوی مؤسسات بانکی و مالی
- معافیت‌های مالیاتی در ازای بهره‌وری فعالان در صنعت نشر از تکنولوژی‌های روز
- ایجاد واحد تحقیق و توسعه به منظور سنجش بازار و تشخیص صحیح نیاز مخاطب و بررسی میزان تطبیق‌پذیری نیاز مخاطبان با کتاب‌های منتشرشده در حوزه‌های مختلف
- کاهش هزینه‌های پستی و نظارت هر چه بیشتر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر آن
- راه‌اندازی واحدهای مدرن صحافی در کشور.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت‌های انتشاراتی

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
فرصت‌ها			
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱. تقویت روحیه مطالعه و تحقیق در نظام آموزشی
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۲. برپایی گردهمایی‌ها و هم‌اندیشی‌ها و جشنواره‌ها
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۳. حمایت از ناشران محلی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۴. سهیم شدن در بازارهای منطقه‌ای و جهانی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۵. شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۶. گستردگی هرم سنی جامعه و وجود بازارهای وسیع
تهدیدها			
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱. داشتن نگاه سنتی و اداری به صنعت نشر
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۲. نوسانات نرخ ارز و جهش بی‌سابقه آن، چندنرخی شدن ارز و به دنبال آن پایین آمدن ارزش ریال
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۳. سایه سنگین تحریم‌ها
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۴. بی‌توجهی به نشر به عنوان یک صنعت
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۵. افزایش بی‌رویه هزینه‌های پستی و در نتیجه کاهش صادرات محصولات صنعت نشر
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۶. افزایش قیمت کاغذ و حمایت نکردن از تولید داخلی این ماده حیاتی صنعت نشر و در نتیجه افزایش قیمت تمام‌شده محصولات تولیدی
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۷. کمبود منابع و تسهیلات بانکی
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۸. پایین بودن سرانه مصرف کتاب
۲/۴۵		۱	جمع کل

جدول ۳: ماتریس سوات شرکت‌های انتشاراتی

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
<p>۱. ارتباط ضعیف صنعت نشر با دانشگاه و مدارس</p> <p>۲. ضعف یا در بسیاری موارد نبود واحد تحقیق و توسعه</p> <p>۳. وجود ساختارهای سازمانی ضعیف و سنتی در شرکت‌های انتشاراتی کشور و صنعت نشر</p> <p>۴. تمرکز بر فروش به جای تولید محصولات با محتوا و باکیفیت</p> <p>۵. فقدان نیازسنجی و در نتیجه ناآگاهی از نیاز مخاطب</p> <p>۶. قائم به فرد بودن سازمان‌های فعال در حوزه نشر</p> <p>۷. فقدان بهره‌گیری کافی از روش‌های نوین ترویج و اطلاع‌رسانی</p> <p>۸. فقدان شبکه منسجم تبلیغ و ترویج و ...</p> <p>۹. فقدان دستگاه‌های مدرن و به‌روز محافی و ...</p> <p>۱۰. کمبود نقدیگی</p>	<p>۱. رشد اتحادیه‌ها و انجمن‌های منغی در سال‌های اخیر</p> <p>۲. صنعت نشر به عنوان یکی از زیرساخت‌های اساسی توسعه فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی کشور</p> <p>۳. صنعت نشر به عنوان یکی از زیرساخت‌های کلیدی در چرخه تولید و توسعه مؤلفه‌های اقتصادی همچون اشتغال‌زایی و توسعه صادرات غیر نفتی.</p> <p>۴. تولید و نشر آثار مکتوب و گسترش اطلاعات عمومی و تخصصی افراد برای ارتقای سطح دانش کشور</p> <p>۵. قیمت نازل کتاب در مقایسه با سرانه جهانی</p> <p>۶. بالا بودن گردش مالی سالانه در این صنعت</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
راهبردهای (WO) مطابق با راهبردهای محافظه‌کارانه	راهبردهای (SO) مطابق با راهبردهای تهاجمی	فرصت (O)
<p>۱. استفاده بهینه از فناوری‌های نوین به‌سرعت در حال تغییر</p> <p>۲. به‌کارگیری تفکر سیستمی و تجدید نظر در سیستم‌های مدیریت و بازاریابی و نوسازی انواع مدیریت‌های رایج در شرکت‌های انتشاراتی با توجه به مقتضیات جهانی و نیازهای داخلی کشور</p> <p>۳. حمایت جدی از تکنیک‌های خصوصی برای راه‌اندازی شبکه گسترده توزیع</p> <p>۴. ارتقا و نهادینه‌سازی فرهنگ مطالعه با کمک مدارس، برگزاری نمایشگاه‌های کتاب در سطح ملی و استانی، اهدای جوایز ادبی، اهدای کتاب، دادن بن‌های کتاب، و ...</p>	<p>۱. مهندسی مجدد جایگاه صنعت نشر در کشور</p> <p>۲. تغییر و باز مهندسی اساسی در ساختارهای سازمانی شرکت‌های فعال در صنعت نشر</p> <p>۳. ایجاد صنعتی چاپک، هوشمند، و منعطف در برابر تغییرات و رشد جهانی</p> <p>۴. ایجاد زمینه‌های حمایتی برای به‌سازی و نوسازی صنایع، تجهیزات، و ماشین‌آلات چاپ</p> <p>۵. شروع اعطای تسهیلات و وام‌های بانکی با نرخ کارمزد تشویقی برای واردات ماشین‌آلات لازم در صنعت نشر</p>	<p>۱. تقویت روحیه مطالعه و تحقیق در نظام آموزشی</p> <p>۲. برپایی گردهمایی‌ها و هم‌اندیشی‌ها، جشنواره، و نمایشگاه‌ها</p> <p>۳. حمایت از ناشران محلی</p> <p>۴. سهمین شدن در بازارهای منطقه‌ای و جهانی با شرکت در نمایشگاه‌های جهانی</p> <p>۵. شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی</p> <p>۶. گسترده‌تر شدن هم‌سنی جامعه و وجود بازارهای وسیع.</p>

نتیجه‌گیری

به نظر می‌رسد صنعت نشر در کشور ما از موقعیت بالقوه و برجسته‌ای برخوردار است؛ از این رو واکاوی ابعاد گوناگون این صنعت با توجه به مخاطره‌های موجود در محیط امری بدیهی و بلکه ضروری است. نگارندگان در این مقاله با توجه به نقش استراتژی و اهمیت آن به بررسی محیط داخلی و خارجی شرکت‌های فعال در این حوزه پرداخته و راهبردهای متناسب با آن را ارائه کرده‌اند. جایگاه

جدول ۳: ماتریس سوات شرکت‌های انتشاراتی

تهیدها (T)	راهبردهای (ST) مطابق با راهبردهای رقابتی	راهبردهای (WT) مطابق با راهبردهای تدافعی
۱. داشتن نگاه استتی و اداری به صنعت نشر ۲. نوسانات نرخ ارز و جهش بی‌سابقه آن، چندنرخ شدن ارز و به دنبال آن پایین آمدن ارزش ریال ۳. سایه سنگین تحریم‌ها ۴. بی‌توجهی به نشر به عنوان یک صنعت ۵. افزایش بی‌رویه هزینه‌های پستی و در نتیجه کاهش صادرات محصولات صنعت نشر ۶. افزایش قیمت کاغذ و حمایت نکردن از تولید داخلی این ماده حیاتی صنعت نشر و در نتیجه افزایش قیمت تمام‌شده محصولات تولیدی ۷. کمبود منابع و تسهیلات بانکی ۸. پایین بودن سرانه مصرف کتاب	۱. تدوین راهبردها و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان و به کار بستن تفکر راهبردی در صنعت نشر ۲. تولید دانش و فناوری روزآمد و کاربردی و رسیدن به مرز خودکفایی ۳. مروری بر قوانین جدید وضع شده، مراحل انجام واردات، اخذ مجوزهای لازم، مراحل ترخیص گمرکی و بررسی جز، به جز، آن و شنیدن مشکلات واردکنندگان با کمک مسئولان ذی‌ربط ۴. نظارت بر اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی با استفاده از استانداردهای روز دنیا و توانمند کردن اعضای این اتحادیه‌ها با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی	۱. طراحی یک برنامه راهبردی بلندمدت کسب و کار ۲. ایجاد مشارکت و همراهی بخش‌های مختلف دولتی و غیر دولتی با تمرکز بر کاهش نقش تصدی‌گرانه دولت و افزایش توانمندی‌های بخش خصوصی (رعایت اصل ۴۴ قانون اساسی) ۳. حذف مالیات، تخصیص یارانه، و کاهش بهره و ام‌ها با کمک مؤسسات بانکی و مالی ۴. معافیت‌های مالیاتی در ازای بهره‌وری فعالان در صنعت نشر از تکنولوژی‌های روز ۵. ایجاد واحد تحقیق و توسعه برای سنجش بازار و تشخیص صحیح نیاز مخاطب و بررسی میزان تطبیق‌پذیری نیاز مخاطبان با کتاب‌های منتشر شده در حوزه‌های مختلف ۶. کاهش هزینه‌های پستی و نظارت هر چه بیشتر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر آن ۷. راه‌اندازی یک واحد مدرن صحافی در کشور

رقابتهی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای شرکت‌های فعال در صنعت نشر نشان می‌دهد که این شرکت‌ها باید با کاهش نقاط ضعف بتوانند اثر تهدیدهای محیطی را کاهش دهند. با توجه به این جایگاه، راهبردهای ترکیبی به‌دست آمده از خانه‌ی WT ماتریس سوات به معنی راهبردهای تدافعی پیشنهاد شده است. ●

پی‌نوشت‌ها:

1. SWOT
2. IFE
3. EFE
4. IE
5. QSPM

منابع فارسی

آقازاده، هاشم (۱۳۸۳). «برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها»، تدبیر، ش ۱۷۴.
استیسی، رالف دی (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمان، ترجمه‌ی شجاعی، محمدرضا، چ ۱، تهران، دانشکده‌ی علوم اقتصادی.
الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴). مدیریت عمومی، تهران، نی.
پیکارد، رابرت (۱۳۸۷). اقتصاد رسانه‌ها، ترجمه‌ی داوود حیدری، دفتر مطالعات و توسعه‌ی رسانه‌ها.
خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ادواریه کتاب.

دیوید، فرد آر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چ ۸، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

علی احمدی، علیرضا و تاج‌الدین، ایرج و فتح‌الله، مهدی (۱۳۸۲). نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، چ ۱۰، تولید دانش.

کاتلر، فلیپ و آمسترانگ، گری (۱۳۸۴)، مدیریت بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، آتروپات. محمدی، اسماعیل (۱۳۸۶). مشتری‌مداری: تکریم ارباب رجوع، چ ۵، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

میرزجوسکا، ب، آ (۱۳۹۱). مدیریت رسانه؛ از نظریه تا عمل، افق رسانه.

هریسون، جفری و جان، کارون (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی. تهران، هیات.

منابع لاتین

- Fisher, C. (1989). Current and Recurrent Challenges in HRM Journal of Management, 15(2).
- Kotler, P. (1988). Marketing Management: Analysis , planning, implementation and control. New Jersey, Prentice-Hall.
- Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., Kangas, A. (2003). "Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach" Journal of Environmental Management , 69, 349-358.