

استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی

استراتژیک (مطالعه موردی: گروه خودروسازی سایپا)

محمد مهدی موحدی*، محمدحسین ابوبی مهریزی**، علی محمد حسینی***

* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروز کوه، گروه مدیریت صنعتی، فیروز کوه، ایران،

پست الکترونیکی: m_m_movahedi@iaufb.ac.ir

** کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت صنعتی، قزوین، ایران، (نویسنده مسؤل)،

پست الکترونیکی: benika2012@gmail.com

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت صنعتی، قزوین، ایران،

پست الکترونیکی: ali.hosseini56@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۹/۰۴

چکیده

امروزه یکی از رمزهای موفقیت هر سازمانی، قدرت تجزیه و تحلیل آن سازمان و تعامل صحیح مدیریت آن با محیط خارجی و داخلی اش است. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یک ابزار و تکنیک خوب برای تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی سازمان است. ولی در مراحل اندازه‌گیری و ارزیابی دارای نواقصی است زیرا عمدتاً SWOT بر اساس تجزیه و تحلیل کیفی در فرایند برنامه‌ریزی عمل می‌کند. بنابراین یک رویه کارآمد برای برنامه‌ریزی استراتژیک این است که بعد از بررسی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) را ایجاد نماییم. SWOT به عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل، می‌تواند برای ارزیابی در QSPM مورد استفاده قرار گیرد. QSPM برای مقایسه و اولویت‌بندی عوامل کلیدی داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد و این احتمال را کاهش می‌دهد که این عوامل نادیده گرفته شوند یا به طور نامناسب وزن داده شوند. این مقاله گزارشی از تحلیل عوامل داخلی و خارجی، SWOT و در نهایت به کارگیری QSPM در صنعت خودرو سازی ایران است که به صورت مطالعه موردی در شرکت خودرو سازی سایپا انجام شده است. و می‌تواند نقطه عطفی برای شناسایی مشکلات فعلی این صنعت در کشور باشد و استراتژی کلی برای کسب و کار آینده فراهم سازد تا در شرایطی بهتر از رقبای قرار گیرد. با توجه به نتایجی که از این تجزیه و تحلیل گرفته شده، سازمان در ابتدا باید به دنبال کوچک‌سازی و فروش شرکت‌های زیانده خود باشد تا بعد از آن با سرمایه‌گذاری در زنجیره‌ی تامین خود بتواند امکان صادرات محصولات خود و دستیابی به بازارهای جدید را پیدا کند.

واژه‌های کلیدی: SWOT، QSPM، برنامه‌ریزی استراتژیک

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)
2. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

مقدمه

هدف از انجام تحقیق بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در صنعت خودرو سازی ایران، از طریق تجزیه و تحلیل SWOT است. در تجزیه و تحلیل SWOT، این عوامل در ۴ دسته‌ی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات، (SWOT) تقسیم‌بندی می‌شوند. با به کارگیری SWOT در یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف معمولاً این است تا یک استراتژی‌ای ایجاد و انتخاب شود که از تناسب خوب میان عوامل داخلی و خارجی ایجاد شده باشد. همچنین SWOT می‌تواند زمانی مورد استفاده قرار گیرد که یک گزینه استراتژیک به طور ناگهانی ایجاد شده باشد و محتوای تصمیم مرتبط با آن باید تحلیل گردد. وقتی از این تجزیه و تحلیل به درستی استفاده می‌شود، SWOT می‌تواند اساسی برای تنظیم استراتژی فراهم نماید.

در SWOT، تجزیه و تحلیل از امکان ارزیابی جامع موقعیت تصمیم‌گیری استراتژیک بی بهره است. این نوع تجزیه و تحلیل فقط در سطح تعیین عوامل باقی می‌ماند. به علاوه، بیان عوامل فردی، اغلب ماهیت خیلی کلی و مختصری دارد (هلن و ریچارد^۱، ۲۰۰۴). SWOT اغلب به عنوان یک تجزیه و تحلیلی کیفی است که نمی‌تواند به طور تحلیلی اهمیت عوامل را تعیین کند یا اینکه بخواهد گزینه‌های تصمیم‌گیری را با توجه به عوامل کلیدی ارزیابی نماید.

روی هم رفته، نتیجه تجزیه و تحلیل SWOT یک بررسی ناکافی از عوامل داخلی و خارجی است. استراتژی نباید فقط از طریق تجزیه و تحلیل SWOT تعیین گردد. این تجزیه و تحلیل، دیدی از دورنمای رقابتی فعلی آماده می‌کند و برای شناسایی حوزه‌هایی که می‌تواند ذاتاً بهبود یابد به کار برده می‌شود. همچنین برای شرکت‌ها این امکان را فراهم می‌کند تا استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها را برای کسب مزیت اولویت‌بندی نمایند. به همان دلیل بعد از بررسی ماتریس SWOT از شیوه تجزیه و تحلیل QSPM استفاده شده است. تهیه این تجزیه و تحلیل پیچیده نیست و می‌تواند بر اساس اصول منظمی برای ارزیابی

تاثیر استراتژی‌ها در یک اقتصاد در حال تغییر مورد بازنگری قرار گیرد.

به طور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک، این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند که سازمان، یک تا سه سال آینده به کجا خواهد رفت و چطور می‌تواند به آنجا برسد. در ساده‌ترین حالت، مدیریت استراتژیک، برای سازمان موارد زیر را فراهم می‌نماید:

- (۱) مسیر بلند مدت سازمان را تعیین می‌نماید،
- (۲) عملکرد بلندمدت آن را ارزیابی می‌کند،
- (۳) متقاعد می‌کند که برنامه‌ها به درستی و ماهرانه تنظیم شده‌اند،
- (۴) نظارت و به کارگیری برنامه‌ها به طور موثر انجام می‌گیرد،

(۵) ارزیابی مستمر از کسب و کار و عملکرد سازمان صورت می‌گیرد (علی احمدی و تاج الدین، ۱۳۸۲).

مدیریت استراتژیک شامل ۳ مرحله‌ی تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است: QSPM (ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی) با مرحله اول متناسب است و ابزار خوبی برای تصمیم‌گیری میان گزینه‌های مختلف است. هدف نهایی هر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک کل این است تا استراتژی‌ای انتخاب گردد که تناسب خوبی میان عوامل داخلی و خارجی ایجاد نماید. تمرکز برنامه‌ریزی استراتژیک روی پیش‌بینی آینده نیست، اما به منظور دستیابی به آینده مطلوب، تصمیم‌گیری‌های بهتری را ایجاد می‌نماید. چون آینده به طور قطعی نمی‌تواند شناخته شود، مدیران کسب و کار باید مفروضاتی را در باره اینکه آینده چطور خواهد بود ایجاد نمایند.

یک بخش مهم از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک این است که به طور صریح، هر فرض کلیدی را در باره اینکه در آینده چه چیزی ممکن است اتفاق بیفتد، شناسایی می‌نماید. برای اینکه موفق باشیم باید مدیران کسب و کار، میان چیزی که محیط کسب و کار می‌خواهد و چیزی که محیط داخلی شرکت فراهم می‌نماید، به اندازه تناسب میان چیزی که محیط داخلی سازمان نیاز دارد و چیزی که محیط می‌تواند فراهم نماید تناسب برقرار کنند.

1. Helen & Richard, (2004)

ادبیات تحقیق

مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک، به طور وسیعی از تحلیل SWOT استفاده می‌کنند. در این ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد استراتژی‌هایی که ممکن است مورد توجه قرار گیرند استفاده می‌گردد. به طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را با هم پیوند می‌دهد و به عنوان پایه‌ای برای تدوین استراتژی‌های ممکن مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار تحلیلی، استراتژی‌هایی را ایجاد می‌نماید که در آینده می‌توانند در QSPM مورد استفاده قرار گیرند. ماتریس SWOT یک ابزار مقایسه‌ای مهمی است که به مدیران کمک می‌کند تا ۴ نوع استراتژی شامل SO/ST/WO/WT تدوین نمایند. استراتژی‌های SO: با بهره‌جستن از نقاط قوت، درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها بر می‌آید. استراتژی‌های WO: با بهره‌جستن از فرصت‌ها، نقاط ضعف را از بین می‌برد. استراتژی‌های WT: نقاط ضعف را کاهش داده و از تهدیدات پرهیز می‌کند. استراتژی‌های ST: برای احتراز از تهدیدات، از نقاط قوت استفاده می‌کند. ابزار QSPM: یک ابزاری تحلیلی است که تقریباً حدود ۲ دهه است توسط مدیران استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد. QSPM یک نگرش مدیریت استراتژیک سطح بالا برای ارزیابی استراتژی‌های ممکن است. QSPM ابزار خوبی برای مقایسه و اولویت‌بندی عوامل کلیدی داخلی و خارجی است. وقتی مدیران شرکت در باره اینکه چه چیزی انجام دهند و چه راه و روشی بروند فکر می‌کنند، آنها معمولاً لیست اولویت‌بندی شده‌ای از استراتژی‌ها دارند. روش QSPM تلاش می‌نماید تا به طور واقعی، بهترین استراتژی‌ای که از روش‌های مدیریت دیگر به دست آمده است، انتخاب نماید. اگرچه QSPM تا حدودی به تصمیمات ذهنی نیاز دارد، اما تصمیم‌گیری‌های کوچک، این امکان را فراهم می‌نمایند که تصمیمات استراتژیک نهایی برای شرکت بهترین باشد. QSPM می‌تواند برای هر نوع سازمانی - بزرگ، کوچک، انتفاعی و غیرانتفاعی - مفید باشد.

تجزیه و تحلیل عوامل درونی

یک شرکت قبل از اینکه نگران محیط خارجی کسب و کار باشد باید بداند چطور عملیات داخلی‌اش را بهبود بخشد. تجزیه و تحلیل محصولات یا خدمات شرکت بر کیفیت، زمان تولید، کاهش دادن حمایت‌ها، افزایش اثربخشی، رضایت مشتری، تکنولوژی انحصاری و امثال آن تمرکز دارد. نقاط قوت درونی، منابع یا توانایی‌هایی هستند که به سازمان در انجام الزامات یا رسالتش و خلق ارزش عمومی کمک می‌کنند و نقاط ضعف داخلی، کمبودهایی در منابع و قابلیت‌ها هستند که مانع از توانایی سازمان در برآوردن الزامات سازمان، انجام مأموریت و خلق ارزش عمومی می‌شوند.

تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی

تجزیه و تحلیل عوامل خارجی به شرکت کمک می‌کند تا درک نماید چطور نقاط قوتش را به حداکثر برساند. تجزیه و تحلیل خارجی به رقابت در بازار، قدرت ماندن رقیب، امکان نفوذ در بازار، اطلاعات آماری و روندها، تقاضا برای محصول یا خدمت و حساسیت قیمت می‌نگرد. تحقیقات رقابت در بازار برای شرکت حیاتی است تا اینکه بداند چه میزان از کل سهم بازار یا بهبود در قیمت یا کیفیت برای محصولات یا خدمات موجود ممکن است به دست آید. در واقع فرصت، منفعت بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است و تهدید، ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است. بدین منظور که فرصت به طور بالقوه برای همه وجود دارد و به طور بالفعل متناسب با قابلیت‌ها، برای سازمان‌ها و افراد خاصی وجود دارد و باید توسط سازمان‌ها کشف گردد.

روش تحقیق

در جدول یک و دو به ترتیب، مهم‌ترین عوامل کلیدی خارجی و داخلی لیست شده است که در جدول ۱ عوامل خارجی در صنعت خودروسازی ایران و در شرکت خودرو سازی سایپا، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیان گردیده است.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در صنعت خودرو ایران

توضیحات	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	عوامل خارجی
				فرصت‌ها:
نیروی کار ارزان و متخصص	۸٪	۲	۴٪	وضعیت نیروی کار
معاف شدن از پرداخت بسیاری از عوارضها	۲۴٪	۴	۶٪	استفاده از معافیت‌های صادراتی
محدودیت در واردات بی رویه محصولات مشابه	۳۲٪	۴	۸٪	بازار مصرف انحصاری
تازگی و کیفیت محصولات جدید	۸٪	۲	۴٪	تمایل مشتریان به محصولات جدید
ضعف شرکت در این زمینه	۱۲٪	۲	۶٪	تلاش برای ایجاد یک زنجیره تامین چابک
در مقایسه با ایران خودرو و خودروهای چینی	۱۲٪	۳	۴٪	اعتماد نسبی مشتریان به شرکت سایپا
افزایش توان تولید در مرکز کشور	۱۲٪	۲	۶٪	ایجاد کارخانه جدید در کاشان
شناخته شدن شرکت و محصولاتش در بازار	۳۲٪	۴	۸٪	بازارهای خوب مصرف در کشورهای همسایه
				تهدیدات:
واردات خودروهای چین و کره	۸٪	۲	۴٪	افزایش تمایل مشتریان به خودروهای وارداتی
افزایش به ضرر سازمان است	۲۴٪	۳	۸٪	افزایش قیمت مواد اولیه
افزایش در هزینه‌های تولید	۸٪	۲	۴٪	حذف یارانه‌ها
ناتوانی در پرداخت به قطعه سازان	۸٪	۱	۸٪	کمبود شدید نقدینگی برای تامین قطعات
تغییرات قوانین مصوب	۸٪	۲	۴٪	پایبند نبودن دولت بر تعهداتش
به دلیل واردات بی‌رویه و قیمت پایین	۸٪	۲	۴٪	رو آوردن مصرف‌کنندگان ایرانی به محصولات خارجی
نامطلوب و مشکل تأمین از منابع خارجی	۸٪	۱	۸٪	شرایط بد اقتصادی و اعمال تحریم‌ها
نوسانات شدید در نرخ ارز	۱۲٪	۲	۶٪	نوسانات نرخ ارز
وضعیت مالی بحرانی و بهره سنگین وام‌ها	۸٪	۱	۸٪	وضعیت مالی و بدهی سنگین به بانک
	۲/۳۲		۱	جمع

همچنین درجه‌بندی بر اساس مهم‌ترین اولویت، از ۱ تا ۴ امتیاز داده می‌شود. درجه‌بندی قوت‌ها و ضعف‌ها بدین ترتیب است: قوت قوی ۴، قوت ضعیف ۳، ضعف شدید ۱ و ضعف ضعیف ۲ می‌باشد. طبق جدول، در قوت‌ها بالاترین وزن ۸٪ و پایین‌ترین وزن ۶٪، در ضعف‌ها بالاترین وزن ۴٪ و پایین‌ترین وزن ۲٪ می‌باشد. سپس از حاصلضرب وزن در درجه، امتیاز وزنی حاصل می‌گردد. از مجموع امتیاز وزنی، کل نمره مربوط به عوامل داخلی حاصل می‌گردد. به طوری که میانگین این نمرات ۲/۵ و حداکثر میزان آن ۴ است. حال اگر این عدد بالاتر از ۲/۵ باشد یعنی شرکت از نقطه نظر عوامل داخلی در شرایط مطلوبی قرار دارد. با توجه به جدول، جمع این مقادیر ۳/۳۸ به دست می‌آید. بعد از آن، QSPM از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌نماید. سپس با توجه به اهمیت آنها در موفقیت سازمان، به این عوامل وزن داده می‌شود.

درجه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدات به این ترتیب می‌باشد: فرصت عالی ۴، فرصت ضعیف ۲، ۱ و ۳، همچنین تهدید خیلی جدی نمره ۱ و تهدید کم نمره ۴ است. این عوامل به صورت کمی بیان شده‌اند تا از هر گونه سوء تعبیر و قضاوت‌های شهودی پرهیز گردد. در نهایت کل وزن مربوطه نوشته می‌شود. اگر این عدد بالاتر از میانگین (۲/۵) باشد، یعنی از مزایای فرصت‌های خارجی به درستی استفاده نموده و از تهدیداتی که سازمان با آن روبه‌رو است پرهیز می‌گردد. بالاترین وزنی که می‌توان به مجموع عوامل داده شود ۴ می‌باشد. همان طور که مشاهده می‌گردد بالاترین و پایین‌ترین وزن در فرصت‌ها و تهدیدات، ۸٪ و پایین‌ترین وزن ۲٪ می‌باشد. جمع این مقادیر ۲/۳۲ به دست آمده است. QSPM نیز از وزن‌هایی که به عوامل داده می‌شود استفاده می‌نماید. سپس در جدول ۲ یا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف سازمان نشان داده شده است. که با توجه به اهمیتشان به آنها وزن داده شده است.

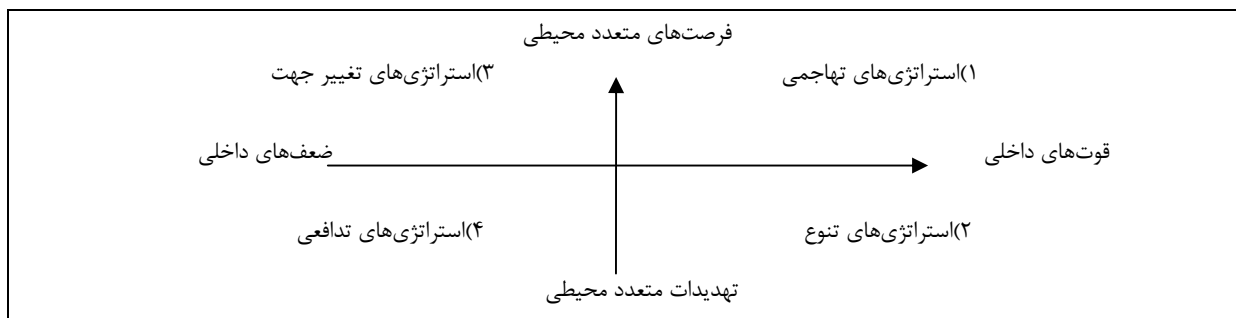
جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در صنعت خودرو ایران

عوامل داخلی	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی	توضیحات
قوت‌ها:				
ایجاد سالن‌های تولید جدید در شرکت	۰.۶	۶	۰.۳۶	خرید تجهیزات و راه اندازی سالن‌های جدید
میزان تجربه	۰.۶	۶	۰.۳۶	دارا بودن تجربه بالا
قیمت رقابتی	۰.۶	۴	۰.۲۴	پایین بودن قیمت نسبت به رقبا
کیفیت محصول	۰.۶	۴	۰.۲۴	تداوم این کیفیت طی مدت طولانی
داشتن محصولی برای اقشار متوسط	۰.۸	۴	۰.۳۲	پراید به دلیل دارا بودن قیمت تمام شده پایین تر
اعتبار شرکت در بازارهای مالی	۰.۶	۶	۰.۳۶	شناخته شدن در بازارهای مالی
وفاداری مشتریان	۰.۸	۴	۰.۳۲	حفظ کیفیت به طور مداوم
حمایت مدیران	۰.۶	۴	۰.۲۴	استفاده از مدیران توانمند
نوآوری	۰.۶	۴	۰.۲۴	تغییرات جهت بقا محصول
فرآیندها و سیستم‌ها	۰.۶	۴	۰.۲۴	به روز رسانی سیستم‌ها و فرآیندها
ضعف‌ها:				
عدم استفاده از تمام ظرفیت تولید	۰.۴	۲	۰.۸	مشکلات در تامین قطعات
مشکلات در تامین به موقع قطعات	۰.۴	۱	۰.۴	توقف بیش از حد تولید
هزینه‌های بالای تولید	۰.۴	۱	۰.۴	بهره‌وری پایین
حجم پایین تولید	۰.۲	۲	۰.۴	توان رقابت با رقبای بزرگ را ندارد
وجود ائتلاف‌های زیاد در تولید	۰.۲	۲	۰.۴	وجود تولید سنتی
هزینه‌های لجستیکی بالا	۰.۴	۱	۰.۴	سیستم حمل و نقل قدیمی
تهیه مواد اولیه	۰.۴	۱	۰.۴	در حال سرمایه‌گذاری
وضعیت مالی و بدهی سنگین به بانک	۰.۴	۱	۰.۴	وضعیت مالی بحرانی و بهره سنگین وام‌ها
نیروی انسانی مازاد	۰.۴	۱	۰.۴	نیروی انسانی مازاد با توجه به عدم استفاده از ظرفیت تولید
هزینه‌های مازاد ناشی از تحریم	۰.۴	۲	۰.۸	افزایش هزینه برای تأمین مواد اولیه ناشی از تحریم‌ها
جمع	۱		۳/۳۸	

تشکیل ماتریس SWOT

این ماتریس، کاربردهای زیادی در میان مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک دارد. این ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد استراتژی‌هایی که ممکن است مورد توجه قرار گیرند استفاده می‌گردد. به طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را با هم پیوند می‌دهد و به عنوان پایه‌ای برای استراتژی‌های ممکن استفاده می‌گردد. شکل ۳، ماتریس SWOT را برای

شرکت خودروسازی سایپا که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است فراهم می‌نماید. این ابزار تحلیلی، استراتژی‌هایی را ایجاد می‌نمایند که بعداً می‌توانند در QSPM مورد استفاده قرار گیرند. کاربرد دیگر مدل SWOT، مقایسه فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی است. این الگوها منجر به استراتژی‌هایی می‌شود که در نمودارهای ذیل نشان داده شده‌اند:



شکل ۱. نمودار تجزیه و تحلیل SWOT در صنعت خودرو سازی

طبق نمودار تجزیه و تحلیل بالا که مربوط به شرکت خودرو سازی سایپا است، برای این شرکت استراتژی تغییر جهت که در منطقه ۳ قرار دارد توصیه می‌گردد.

جدول ۲. ماتریس SWOT برای شرکت خودرو سازی سایپا

فرصت‌ها:	تهدیدات:	اهداف کیفی (Objective)
۱- وضعیت نیروی کار ۲- استفاده از معافیت‌های صادراتی ۳- بازار مصرف انحصاری ۴- تمایل مشتریان به محصولات جدید ۵- تلاش برای ایجاد یک زنجیره تامین چابک ۶- اعتماد نسبی مشتریان به شرکت سایپا ۷- ایجاد کارخانه جدید در کاشان ۸- بازارهای خوب مصرف در کشورهای همسایه	۱- افزایش تمایل مشتریان به خودروهای وارداتی ۲- افزایش قیمت مواد اولیه ۳- حذف پارانها ۴- کمبود شدید نقدینگی برای تامین قطعات ۵- پایبند نبودن دولت بر تعهداتش ۶- گرایش مصرف کنندگان به محصولات خارجی ۷- شرایط بد اقتصادی و اعمال تحریم‌ها ۸- نوسانات نرخ ارز ۹- وضعیت مالی و بدهی سنگین به بانک	
So1- تلاش برای توسعه بازارهای صادرات So2- ایجاد تنوع در تولید محصولات با قیمت رقابتی برای اقشار متوسط به پایین	ST1- افزایش تیراژ تولید و کاهش قیمت تمام شده برای جذب مشتریان داخلی ST2- تلاش برای اصلاح زنجیره تامین به نحوی که تامین کنندگان میزان مشخصی از موجودی که کفاف چند ماه تولید را بدهد نگهداری کنند.	نقاط قوت: ۱- ایجاد سالن‌های تولید جدید در شرکت ۲- میزان تجربه ۳- قیمت رقابتی ۴- کیفیت محصول ۵- داشتن محصولی برای اقشار متوسط ۶- اعتبار شرکت در بازارهای مالی ۷- وفاداری مشتریان ۸- حمایت مدیران ۹- نوآوری ۱۰- فرآیندها و سیستم‌ها
OW1- کاهش هزینه‌های زنجیره تامین OW2- استفاده از قطعات یکسان در تولید محصولات متنوع OW3- واگذاری شرکت‌های زیر مجموعه که زیانده هستند	WT- تاکید بر کاهش هزینه‌های حمل و نقل با ایجاد مجموعه‌های قطعه‌ساز نزدیک به شرکت سایپا	نقاط ضعف: ۱- عدم استفاده از تمام ظرفیت تولید ۲- مشکلات در تامین به موقع قطعات ۳- هزینه‌های بالای تولید ۴- حجم پایین تولید ۵- وجود ائتلاف‌های زیاد در تولید ۶- هزینه‌های لجستیکی بالا ۷- تهیه مواد اولیه ۸- وضعیت مالی و بدهی سنگین به بانک ۹- نیروی انسانی مازاد ۱۰- هزینه‌های مازاد ناشی از تحریم

۳ و ۴ باشد. بالاترین جذابیت = ۴، پایین‌ترین جذابیت = ۱ خواهد بود. البته بعضی از عوامل استراتژیک، برای استراتژی‌ای ممکن است هیچ جذابیتی نداشته باشند، در این حالت نباید نمره جذابیتی برای آن عامل در نظر گرفته شود. باید توجه داشت که ASها نباید بر اساس حدس و گمان باشند بلکه باید دقیق، منطقی و قابل توجیه باشند. در پایان باید TASهای مربوط به هر استراتژی را با هم جمع نمود. هر کدام از استراتژی‌ها که امتیاز بیشتری داشته باشند، آن استراتژی برای سازمان دارای اولویت است. این مورد، عامل مهمی برای شرکت در انتخاب از میان استراتژی‌ها می‌باشد.

در جدول ۴، QSPM مربوط به شرکت خودرو سازی سایپا نشان داده شده است. ستون‌های نوشته شده، به ترتیب از سمت راست، لیست عوامل داخلی و خارجی و وزن‌های آن می‌باشند که دقیقاً از ماتریس عوامل داخلی و خارجی شرکت استنباط گردیده است. در ستون‌های بعدی، استراتژی‌هایی که در ماتریس SWOT بیان شده بود (که شامل SO1، SO2، WO1، WO2، WO3، ST1، ST2 و WT) در ۸ ستون قرار می‌گیرد که هر ستون خود شامل AS (نمره جذابیت) و TAS (کل نمره جذابیت) است. کل نمره جذابیت، از حاصل ضرب وزن در نمره جذابیت به دست می‌آید. نمره جذابیت می‌تواند ۱، ۲،

جدول ۴. ماتریس QSPM شرکت خودرو سازی سایپا

WT		ST2		ST1		WO3		WO2		WO1		SO2		SO1		وزن	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
فرصت‌ها:																	
۰.۴	۱	۰.۴	۱	۰.۸	۲	۰.۱۶	۴	-	-	۰.۴	۱	۰.۸	۲	۰.۴	۱	۰.۴	وضعیت نیروی کار
۰.۶	۱	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	-	-	-	-	-	-	-	-	۰.۲۴	۴	۰.۶	استفاده از معافیت‌های صادراتی
۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۳۲	۴	-	-	-	-	-	-	۰.۱۶	۲	-	-	۰.۸	بازار مصرف انحصاری
-	-	۰.۴	۱	-	-	۰.۱۲	۳	-	-	۰.۱۶	۴	-	-	-	-	۰.۴	تمایل مشتریان به محصولات جدید
۰.۲۴	۴	۰.۱۸	۳	۰.۶	۱	۰.۲۴	۴	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۶	تلاش برای ایجاد یک زنجیره تامین چابک
-	-	۰.۸	۲	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰.۴	اعتماد نسبی مشتریان به شرکت سایپا
۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۱۲	۲	۰.۶	۱	۰.۱۸	۳	۰.۶	۱	۰.۱۲	۲	۰.۶	ایجاد کارخانه جدید در کاشان
۰.۲۴	۳	۰.۳۲	۴	-	-	۰.۳۲	۴	-	-	-	-	-	-	۰.۳۲	۴	۰.۸	بازارهای خوب مصرف در کشورهای همسایه
تهدیدات:																	
-	-	۰.۸	۲	۰.۴	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰.۴	تمایل مشتریان به خودروهای وارداتی
۰.۲۴	۳	۰.۳۲	۴	۰.۲۴	۳	۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	۰.۸	۱	۰.۳۲	۴	۰.۲۴	۳	۰.۸	افزایش قیمت مواد اولیه
۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۲	۳	۰.۱۶	۴	-	-	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۴	۰.۸	۲	۰.۴	حذف یارانه‌ها
۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳	۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	۰.۱۶	۲	-	-	۰.۳۲	۴	۰.۸	کمبود شدید نقدینگی برای تامین قطعات
-	-	۰.۸	۲	-	-	۰.۴	۱	-	-	-	-	-	-	۰.۸	۲	۰.۴	پایین نمودن دولت بر تعهداتش
۰.۴	۱	۰.۴	۱	۰.۸	۲	۰.۴	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	۰.۴	روآوردن مصرف‌کنندگان

WT		ST2		ST1		WO3		WO2		WO1		SO2		SO1		وزن	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
																	ایرانی به محصولات خارجی
%۲۴	۳	%۳۲	۴	%۳۲	۴	%۳۲	۴	%۲۴	۳	%۱۶	۲	%۲۴	۳	%۳۲	۴	%۸	شرایط بد اقتصادی و اعمال تحریمها
%۱۲	۲	%۲۴	۴	%۱۸	۳	%۱۸	۳	%۱۸	۳	%۱۸	۳	%۲۴	۴	%۲۴	۴	%۶	نوسانات نرخ ارز
	-	%۳۲	۴	%۲۴	۳	%۳۲	۴		-		-	%۱۶	۲	%۲۴	۳	%۸	وضعیت مالی و بدهی سنگین به بانک
قوتها:																	
%۱۲	۲	%۶	۱	%۲۴	۴	%۱۲	۲		-		-	%۲۴	۴	%۱۲	۲	%۶	ایجاد سالنهای تولید جدید در شرکت
%۶	۱		-	%۶	۱	%۱۲	۲	%۱۲	۲	%۱۲	۲	%۱۲	۲	%۶	۱	%۶	میزان تجربه
%۲۴	۴	%۱۸	۳	%۱۸	۳	%۲۴	۴	%۲۴	۴	%۱۲	۲	%۱۲	۳	%۱۸	۳	%۶	قیمت رقابتی
	-	%۱۸	۳	%۱۲	۲		-	%۱۲	۲		-	%۱۲	۲	%۲۴	۴	%۶	کیفیت محصول
%۳۲	۴	%۱۶	۲	%۳۲	۴	%۳۲	۴	%۳۲	۴	%۳۲	۴	%۳۲	۴	%۱۶	۲	%۸	داشتن محصولی برای افشار متوسط
	-		-		-	%۶	۱		-		-	%۶	۱	%۶	۱	%۶	اعتبار شرکت در بازارهای مالی
	-		-	%۸	۱	%۱۶	۲		-		-		-		-	%۸	وفاداری مشتریان
%۱۲	۲	%۲	۲	%۶	۱	%۶	۱	%۶	۱	%۶	۱	%۶	۱	%۶	۱	%۶	حمایت مدیران
	-		-		-		-	%۱۲	۲		-	%۱۲	۲	%۶	۱	%۶	نوآوری
	-	%۱۲	۲		-		-		-	%۶	۱		-		-	%۶	فرآیندها و سیستمها
ضعفها:																	
%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۲	۳	%۱۲	۳	%۸	۲	%۱۶	۴	%۴	عدم استفاده از تمام ظرفیت تولید
%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۲	۳	%۸	۲	%۱۶	۴	%۴	مشکلات در تأمین به موقع قطعات
%۱۶	۴	%۸	۲	%۱۲	۳	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۲	۳	%۴	هزینههای بالای تولید
%۸	۴	%۸	۴	%۸	۴	%۸	۴	%۶	۳	%۴	۲	%۲	۱	%۴	۲	%۲	حجم پایین تولید
%۸	۴	%۸	۴	%۸	۴	%۸	۴	%۸	۴	%۶	۳		-	%۲	۱	%۲	وجود اتلافهای زیاد در تولید
%۱۶	۴	%۸	۲	%۸	۲	%۴	۱	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۲	۳	%۱۲	۳	%۴	هزینههای لجستیکی بالا
%۱۲	۳	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۶	۴	%۱۲	۳	%۱۶	۴		-	%۱۶	۴	%۴	تهیه مواد اولیه
	-		-	%۱۲	۲	%۱۶	۴	%۸	۲		-		-		-	%۴	وضعیت مالی و بدهی سنگین به بانک
%۴	۱		-		-	%۸	۲		-		-		-		-	%۴	نیروی انسانی مازاد
%۴	۱	%۴	۱		-		-		-	%۴	۱		-		-	%۴	هزینههای مازاد ناشی از تحریم
جمع																	
۳/۹۶		۴/۶۲		۴/۳۸		۴/۷۰		۳/۳۴		۲/۷۴		۳/۴۴		۴/۲۰			

حائز اهمیت است، همچنین بایستی سریعاً سعی نمایند شرکت‌های زیر مجموعه‌ای که زیانده هستند را واگذار نمایند و از منظر تولید بایستی برای توسعه بازارهای صادراتی و جذب مشتریان داخلی تا حد امکان با استفاده از امکانات موجود تولید خود را افزایش داده و در بلند مدت برای کاهش هزینه‌های لجستیکی و حمل و نقل مجموعه‌های قطعه‌ساز را نزدیک به شرکت مادر مثلاً در سایپا کاشان که این امکان وجود دارد ایجاد نماید.

منابع

- ۱- ابراهیمی نژاد رفسنجانی، مهدی. (۶۸). سیاست‌های بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ناشر جهاد دانشگاهی دانشگاه شهید باهنر، کرمان.
- ۲- استیسی، رالف. دی. (۸۱). مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی. محمدرضا شجاعی، دانشکده امور اقتصادی، تهران.
- ۳- برایسون، جان ام. الستون، فارنوم کی. (۸۹). خلق و پیاده سازی برنامه استراتژیک. سید محمد اعرابی، محمد تقی زاده قمی، ناشر مهکامه، تهران.
- ۴- پهلوانان، حسین. مقصود بیگی نژاد، غلامعلی. (۸۶). مدیریت راهبردی در سازمانهای کوچک و متوسط، انتشارات نیکوروش، یزد.
- ۵- علی احمدی، علیرضا. تاج الدین، ایرج. (۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، تهران.
- ۶- فتحی، میترا و قدمی، پروین. استفاده از SWOT برای برنامه‌ریزی استراتژیک - مطالعه موردی در یک شرکت ریسندگی.

7- Dag deviren, metin. Yuksel, Ihsan. (2007). « using the analytic network process in a swot analysis - A case study for a textile firm ». science direct. volume 177, issue 16 , 64-82.

8- E.David, Meredith. R. David , Forest.

با توجه به نتایج حاصله از جمع TAS مربوط به هر استراتژی، استراتژی ST2 و WO3 بالاترین امتیاز را کسب نموده است و بنابراین شرکت سایپا بایستی سریعاً از شرکت‌های تأمین کننده قطعه و مواد اولیه درخواست کند که زنجیره تأمین خود را به نحوی اصلاح کنند که میزان مشخص و کافی از موجودی را در انبارشان حفظ کنند به طوری که کفاف چند ماه تولید را بدهد، این امر به خصوص در مورد اجزاء و قطعات تخصصی خودرو که امکان تولید آن در بیش از یک کارخانه مهیا نیست بسیار حائز اهمیت است، همچنین بایستی سریعاً سعی نمایند شرکت‌های زیر مجموعه‌ای را که زیانده هستند را واگذار نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، ارزیابی مزایای تجزیه و تحلیل SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک مرتبط با صنعت خودروسازی ایران است. براین اساس تجزیه و تحلیل از موقعیت کنونی این صنعت صورت گرفته است. استفاده از QSPM بعد از بررسی عوامل SWOT و بررسی ماتریس SWOT، تصمیم‌گیران را مجبور می‌نماید تا به وزن عوامل SWOT بیشتر فکر نمایند و موقعیت را به صورت دقیق تر و عمیق تر از آن چیزی که SWOT به تنهایی انجام می‌دهد تجزیه و تحلیل نمایند.

اگر چه، QSPM تقریباً برای هر موقعیتی که SWOT قابل کاربرد باشد، مناسب است. بنابراین تاحدودی ضعف‌های مربوط به SWOT از طریق QSPM رفع خواهد شد. با توجه به نتایجی که از این تجزیه و تحلیل صورت گرفته است، شرکت سایپا بایستی سریعاً از شرکت‌های تأمین کننده قطعه و مواد اولیه درخواست کند که زنجیره تأمین خود را به نحوی اصلاح کنند که میزان مشخص و کافی‌ای از موجودی را در انبارشان حفظ کنند به طوری که کفاف چند ماه تولید را بدهد، این امر به خصوص در مورد اجزاء و قطعات تخصصی خودرو که امکان تولید آن در بیش از یک کارخانه مهیا نیست بسیار

Strategic Marketing Management: Planing & control.

10- Parthasarthy, raghavan. (2007). *Fundamental of strategic management. New York. publisher: George hoffman.*

R. David, Fred. (Spring 2009). *(The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retall computer store) «The Coastal Business Journal». Volume 8, Number 1: 42 – 52.*

9- Meek, Helen. Meek, Richard. (2004). s

Archive of SID