

تدوین استراتژی بر اساس مدل خط مشی هاوارد SWOT (مورد مطالعه: شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران)

پرستو حاجیان برنتی

نویسنده مسئول، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

Parastoohajian14feb@yahoo.com

حسین امینی راد

دکترای مدیریت کسب و کار

Hn.aminirad@yahoo.com

احمد اسلامی خلیلی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - تطبیقی و توسعه

Ahmad_es67@yahoo.com

چکیده

هدف کلی این تحقیق تدوین استراتژی بر اساس مدل خط مشی هاوارد SWOT بوده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران به تعداد ۱۰ نفر می باشد که از این بین تعداد ۶ نفر از خبرگان شرکت از جمله مدیر شرکت، مدیر مالی، مدیر فروش، مدیر فنی، مسئول فناوری اطلاعات و یک نفر از فروشندگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پژوهش از نظر هدف کاربردی توسعه ای بوده که جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق مراجعه به بخش های مختلف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران مشاهده و برداشت های میدانی جهت ثبت اطلاعات بوده است و در آن به بررسی وضعیت شرکت پرداخته، سپس برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از تکنیک SWOT بهره گرفته شد. برای این منظور محیط داخلی و محیط خارجی شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران مورد مطالعه قرار گرفت و سپس جهت تکمیل اطلاعات به دست آمده به وسیله پرسشنامه با نمونه آماری تعداد ۶ نفر برای وزن دهی و امتیاز دهی وضع موجود برای همه عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت ها) مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش روایی پرسشنامه به رویت استاد راهنما و چند تن از خبرگان رسیده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از نرم افزار SPSS و آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بر اساس نمره عوامل درونی (۲,۷۰) و عوامل بیرونی (۲,۳۴) وضعیت راهبردی شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران در منطقه ST قرار دارد. ضمناً بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۲۳ استراتژی شامل شش استراتژی SO، شش استراتژی ST، هفت استراتژی WO و چهار استراتژی WT برای این شرکت تدوین شد. بنابراین با توجه به نتایج ماتریس تحلیل سوات لازم است که بیشتر از استراتژی رقابتی جهت مدیریت شرکت استفاده شود. **واژگان کلیدی:** استراتژی، مدل خط مشی هاوارد، سوات، شرکت فراگیر پخش دماوند

مبانی نظری:

پیتردراکر معتقد است آن کس که نمی داند به کجا می رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید، اگر سیستمی هدف مشخص نداشته باشد، نمی داند که به کجا خواهد رفت، و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه ریزی

نداشته باشد نمی داند چگونه به هدف خود برسد. به عقیده خوئل روز یک سازمان بدون استراتژی همانند یک کشتی بدون ناخدا است. لذا هر سیستمی که خواهان موفقیت است باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز مشخص نماید (اعرابی، ۱۳۹۱). این فرایند به این دلیل حائز اهمیت است که مستلزم ارائه بهترین راه حل در پاسخ به شرایط محیطی سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک نیاز به شناخت دقیق اهداف سازمان، آگاهی از منابع سازمان و نیز واکنش آگاهانه نسبت به تغییرات محیط دارد (شهاب زاده، ۱۳۹۴). برنامه استراتژیک تلاش سازمان را برای دستیابی به اهدافش هدایت می کنند. اجرای این برنامه ها در سازمان، پایه ای برای برنامه های عملیاتی است برنامه های عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی را بیان کنند. چگونه برنامه های عملیاتی از برنامه های استراتژیک متمایز می شوند؟ برنامه های عملیاتی از سه جهت عمده با برنامه های استراتژیک تفاوت دارند: زمان، وسعت و اینکه آیا آنها شامل اهداف شناخته شده سازمان هستند یا نه. برنامه های عملیاتی بیشتر به زمان های کوتاه تر گرایش دارند؛ لیکن برنامه های استراتژیک شامل زمان طولانی تر - هفتگی، ماهانه در مقابل پنج ساله و بیشتر- هستند. اینگونه برنامه ها زمین وسیع تری را می پوشانند و کمتر با جزئیات سروکار دارند. سرانجام اینکه برنامه های استراتژیک شامل تعیین اهداف می باشند، در حالی که در برنامه های عملیاتی فرض بر این است که اهداف تعیین شده می باشند. برنامه های عملیاتی چگونگی دستیابی به این اهداف را توضیح می دهند (رابینز و دی سنزو، ۲۰۰۴). امروزه کشورها و جوامع در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد، خود را محک می زنند و با استفاده از شاخص ها و معیارهای واقعی، خودساخته و استاندارد، کشور خود را با دیگر کشورها مقایسه می کنند. در نتیجه کم و بیش به جایگاه واقعی خود در جهان پی می برند و برنامه ریزی های راهبردی خود را بر مبنای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب که با شاخص ها و معیارها مشخص اند، جهت دهی می کنند. همچنین در تلاش اند ضعف های خود را به قوت ها و تهدیدها را به فرصت ها تبدیل سازند. از طرف دیگر، سعی در تقویت بیشتر قوت ها و ارتقای سطح فرصت ها می کنند (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی راهبردی را از جنبه های مختلف بررسی کرده اند و همگی روی همبستگی برنامه ریزی راهبرد با عملکرد مطلوب سازمان ها توافق نظر دارند و معتقدند که برنامه ریزی راهبردی فرآیندی پویا و منطقی است. به عقیده ماچادو^۱ برنامه ریزی استراتژیک روش بسیار متداولی است که سازمان ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می کنند؛ و میزانی که برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد یک عامل پیشگویی کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می شود. در این خصوص، ادبیات پیشینه قوی تأکید دارند که برنامه ریزی استراتژیک یک عامل کلیدی و بسیار مهم در عملکرد سیستم و برتری سازمانی است (دیوید، ۱۳۹۲). پیشرفت سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان معاصر، آگاهی از تحولات را ضروری کرده است. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر موجب شده است برنامه ریزی به صورت یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود. از جمله انواع برنامه ریزی سازمانی می توان به برنامه ریزی استراتژیک اشاره کرد. واژه "استراتژیک" به معنی هر چیزی است که به استراتژی مربوط باشد. واژه "استراتژی" از کلمه یونانی "استراتگوس" به معنای رهبری گرفته شده است. تعاریف مختلفی برای برنامه ریزی استراتژیک بیان شده است. در یکی از تعاریف مذکور، برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی برای بازسازی و انتقال سازمانی تلقی شده است. در برنامه بلندمدت اهداف پیش بینی ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک موجب می شود سازمان فعالیت ها و خدماتش را برای رفع نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه تدوین می کند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاری ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند (امینی و سماواتیان، ۱۳۸۹). مدل SWOT یک ابزار برنامه ریزی است که هدف آن شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان است و فرصتها و تهدیدهای موجود در برای آن را بررسی می کند. این مدل در سال ۱۹۸۰ میلادی به صورت عمومی در زمینه هایی مانند توسعه منطقه ای و برنامه

¹ machado

ریزی شهری به کار گرفته شد. تجزیه و تحلیل SWOT به ما کمک می کند تا وضعیت کنونی را شناسایی و فشارهای قبل از انجام یک انتخاب را در نظر بگیریم (لیو و همکاران، ۲۰۱۱). هدف نهایی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک توسط مدل SWOT، توسعه و اتخاذ یک استراتژی مناسب با در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی است (کاجانوس و همکاران، ۲۰۰۴). مدل SWOT به طور کلی به منزله روشی برای تجزیه و تحلیل محیط های داخلی و خارجی سازمان به منظور دستیابی به یک رویکرد سیستماتیک و پشتیبانی تصمیم گیری استفاده می شود (اسماعیل زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در این روش برای ساختن ماتریس تهدیدها، فرصت ها، ضعف ها و قوت ها باید چهار مرحله را طی کرد: تهیه فهرستی از نقاط قوت داخلی شرکت، تهیه فهرستی از نقاط ضعف داخلی شرکت، تهیه فهرستی از فرصتهایی که در محیط خارجی شرکت وجود دارد و تهیه فهرستی از تهدیدهای موجود در محیط خارجی شرکت (جهانگیر و محمدی، ۱۳۹۶). شرکت فراگیر پخش دماوند در سال ۱۳۸۵ با هدف توزیع داروهای خاص و زنجیره سرد تأسیس گردیده است. این شرکت موفق شده است در مدت زمانی کوتاه شعب متعدد در تهران و ۱۲ استان دیگر تأسیس نماید، بنحوی که در حال حاضر دامنه فعالیت خود را به سراسر کشور ایران گسترش داده است. هر مرکز توزیع تعدادی از استانهای همجوار را تحت پوشش قرار می دهد. در کلیه مراکز توزیع شرکت، یک دکتر داروساز به عنوان مسئول فنی مشغول بکار می باشد و بر کلیه فعالیت های شرکت و مطابقت آنها نظارت می نماید. سرمایه انسانی در شرکت فراگیر پخش دماوند به عنوان یکی از مهم ترین سرمایه ها مطرح می باشد. سهامداران عمده این شرکت، شرکت اکبریه و شرکت پیشگامان پخش صدیق می باشند، که اکثریت سهام شرکت مربوط به شرکت اکبریه است. با توجه ویژه ای که این شرکت بر تضمین کیفیت محصولات دارد، از همان ابتدای فعالیت، ثبت دما در تمام مراحل تحویل، نگهداری، بسته بندی و ارسال داروها به صورت یک الزام به وسیله دیتالاگرهای کالیبره شده انجام می گردد. در کلیه مراکز شرکت سردخانه های استاندارد به همراه کلیه وسایل ارسال داروهای زنجیره سرد اعم از کلد باکس ها و آیس پک های استاندارد شده موجود می باشند، و به صورت مداوم تست های مختلف در شرایط آب و هوایی گوناگون انجام می شود. لازم به ذکر است که این شرکت از اولین شرکتهایی است که مجوز توزیع داروهای زنجیره سرد را طبق شرایط استاندارد از سازمان غذا و دارو دریافت نموده است. شرکت فراگیر پخش دماوند دارای سیستم توزیع سریع و فوری نیز می باشد. درخواست های دارویی در کمتر از ۲۴ ساعت تحویل داروخانه می شود و در مواقعی که داروخانه درخواست توزیع سریع را بنماید، ظرف کمتر از ۲ ساعت داروها را ارسال می نماید. هدف این شرکت توسعه شبکه توزیع بر اساس حفظ کیفیت و سلامتی در کمترین زمان ممکن است. این شرکت داروی حدود ۲۰ شرکت تأمین کننده دارو را بین داروخانه ها و مراکز درمانی توزیع می کند. با توجه به مطالب فوق این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که «تدوین استراتژی بر اساس مدل خطمشی هاروارد SWOT برای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران چگونه است؟». با توجه به اهمیت دارو برای درمان بیماران و اینکه دارو باید در زمان مناسب و به اندازه کافی به دست بیماران برسد اهمیت توزیع دارو در هر کشوری کاملاً واضح و بدیهی است. برای شرکت های توزیع دارو، داشتن یک برنامه مدون و استراتژیک امری ضروری است زیرا از یک طرف با جان انسانها سر و کار دارند و از طرفی باید برای بقا در بازار با رقبای خود رقابت کنند. وجود یک برنامه منسجم باعث می شود حتی با عوض شدن مدیران، شرکت در مسیری که از قبل طراحی شده حرکت کند و در هر لحظه مدیران بدانند در کجای مسیر حرکت به سوی موفقیت قرار دارند و در صورت خروج از مسیر برنامه دوباره بتوانند به مسیر درست برگردند. اندیشمندان و متخصصان بر این باورند که بسیاری از مفاهیم و تاکتیک های مدیریت استراتژیک به طور موفقیت آمیزی می توانند در سازمان به برده شوند. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT پرداختند. یافته ها نشان داد با توجه به شناسایی عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) و عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) و در نتیجه تحلیل استراتژیک سوات، جایگاه بازاریابی

² Liu et al

³Kajanus

در فوتبال در موقعیتی تهاجمی قرار دارد و مهمترین هدف با توجه به آزمون فریدمن، تدوین قوانین حمایتی، تسهیلی و تشویقی برای مشارکت کنندگان، در حوزه بازاریابی لیگ برتر فوتبال به دست آمد. توجه به این هدف به منظور مقابله با تهدیدها، بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، رفع ضعف‌ها و تقویت قوت‌ها در بازاریابی فوتبال است و با بکار بردن استراتژی‌های متناسب با اهداف می‌توان درآمذزایی بیشتری برای فوتبال انجام داد. فلاح تبار (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی جایگاه اکوتوریسم در توسعه پایدار شهر قشم (با بهره‌گیری از مدل (SWOT) پرداخت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که قشم فرصت‌های بسیار خوبی از نظر اکوتوریسم و توسعه صنعت گردشگری در اختیار مسؤولان و مدیران شهری قرار داده است. هرچند که، زیرساخت‌های بخش گردشگری و به‌طور ویژه اکوتوریسم با ضعف‌هایی مواجه است که در صورت برنامه‌ریزی صحیح و ایجاد امکانات لازم و کامل می‌توان از شدت ضعف‌ها کاست و نقاط قوت را تثبیت و از فرصت‌ها بیشترین بهره‌را در راستای توسعه پایدار قشم پدیدار ساخت. عباسی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به تحلیل SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی پرداختند. نتایج نشان داد، در بخش ورزش همگانی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه؛ ۸ ضعف، ۷ قوت، ۷ فرصت و ۷ تهدید، تأیید و بر اساس آزمون فریدمن رتبه بندی شدند. پس از تجزیه و تحلیل مشخص شد که، جایگاه استراتژیک اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی، در موقعیت WO قرار دارد. در این راستا، نتیجه‌گیری می‌شود که سیاست‌گذاران ورزش استان تمرکز بیشتری را بر کاهش ضعف‌های بخش ورزش همگانی؛ و استفاده از فرصت‌های موجود قرار دهند. غفاری و همکاران (۱۳۹۳) مطالعه‌ای را با عنوان «نقش گردشگری ساحلی در توسعه پایدار مناطق ساحلی شهر بندرعباس» با استفاده از مدل استراتژیک سوات انجام دادند. نتایج حاصله بر اساس تجزیه و تحلیل شده و راهبردهای استراتژیک در راستای توسعه پایدار منطقه SWOT مدل استراتژیک ساحلی بندرعباس ارائه شد و همچنین پایداری و عدم پایداری محیط در عوامل و مؤلفه‌های مختلف اکولوژیک و کالبدی از قبیل ورود فاضلاب به سواحل و مرگ و میر ماهیان، وجود پارک‌های ساحلی مشخص گردید. رستمی و باب الحوائجی (۱۳۹۳) راهبردهای مناسب برای توسعه ژئوتوریسم غار علیصدر را مورد مطالعه قرار دادند. ایشان، راهکارهای مناسب را از طریق مدل SWOT تعیین کردند و نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بدست آمده از آن را به تفکیک ارائه نمودند. نتایج مطالعه ایشان نشان داد منطقه شمال غرب دارد. منکر سالار^۴ و همکاران (۲۰۱۳)، در تحقیقی در زمینه نقاط قوت و ضعف فرانسیز که یکی از شناخته شده‌ترین مدل‌های کسب و کار است به این نتیجه رسیدند که مزایای استفاده از فرانسیز در ایالات متحده به صرفه‌تر از معایب آن است. همچنین کاراکادیس^۵ و همکاران (۲۰۱۰) اعمال نفوذ در رویدادهای ورزشی بزرگ با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT بررسی نمودند و نتیجه‌گیری شد که، مهم‌ترین نقاط قوت شامل: داشتن زیرساخت‌های خاص در منطقه، داوطلبان، اقتصاد قوی، ایستادگی سیاسی خوب؛ نقاط ضعف شامل: فقدان زیرساخت، فقدان ثبات سیاسی و اقتصادی؛ فرصت‌ها شامل: صنعت گردشگری، توسعه کسب و کار، افزایش کیفیت زندگی، استفاده از میراث پس از رویداد، و بهبود و توسعه زیرساخت‌ها بودند و نهایتاً تهدیدها: هزینه رویداد، آلودگی، جابجایی ساکنان بودند. پژوهش مذکور با توجه به نگرش استراتژیک در تمامی جوانب و همچنین با توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها مطالعه و بررسی می‌شود و با توجه به اهداف و ماموریت‌های سازمان، جهت نیل به اهداف، مسیر حرکت اتخاذ می‌شود در نهایت این سوالات مطرح می‌شود:

- نقاط قوت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟
- نقاط ضعف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟
- فرصت‌های شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟

⁴ Meneks Salar

⁵ Karakadis



- تهدیدات شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟

- استراتژی مورد نیاز برای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران چیست؟

روش تحقیق

رویکرد حاکم بر فضای تحقیق کیفی و کمی بوده و نوع تحقیق کاربردی توسعه‌ای است. از طرفی جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران به تعداد ۱۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری نیز در این تحقیق تعداد ۶ نفر از خبرگان شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران از جمله مدیر شرکت، مدیر مالی، مدیر فنی، مدیر فروش، مسئول واحد فناوری اطلاعات و یک تن از فروشندگان می‌باشند. اما گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق مراجعه به بخش‌های مختلف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران مشاهده و برداشت‌های میدانی جهت ثبت اطلاعات بوده است و در آن به بررسی وضعیت شرکت پرداخته سپس برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از تکنیک SWOT بهره گرفته شد. برای این منظور محیط داخلی و محیط خارجی شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران مورد مطالعه قرار گرفت و سپس جهت تکمیل اطلاعات به دست آمده به وسیله پرسشنامه با نمونه آماری تعداد ۶ نفر برای وزن دهی و امتیاز دهی وضع موجود برای همه عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) مورد استفاده قرار گرفت. این پژوهش شامل یک پرسشنامه محقق ساخته ۶۵ سوالی می‌باشد. جهت بررسی نقاط قوت (سوالات ۱ تا ۲۰)، نقاط ضعف (سوالات ۲۱ تا ۳۸)، فرصت‌ها (سوالات ۳۹ تا ۵۰) و تهدیدها (سوالات ۵۱ تا ۶۵) در نظر گرفته شده‌اند. در ضمن برای بررسی روایی و تأیید نهایی روایی، پرسشنامه به رویت استاد راهنما، مشاور و چند تن از اساتید خبره رسیده است و بعد از اعمال نظرات اساتید پرسشنامه نهایی تهیه گردید. در هر پژوهش با در نظر گرفتن سطوح تحلیل متغیرها از تحلیل آماری مناسب استفاده می‌کنند و انجام آزمون‌های آماری و به دست آوردن آماره‌های لازم تابعی از نوع داده‌های پژوهش هستند. روش‌های تحلیل آماری در پژوهش حاضر به دو قسمت عمده تقسیم می‌شوند:

۱- روش‌های تحلیل آمار توصیفی که شامل جداول و نمودارها، شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی، فراوانی‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

۲- روش‌های تحلیل آمار استنباطی:

برای تعیین معنادار بودن سوالات تحقیق از روشهای تجزیه و تحلیل SWOT، آزمون فریدمن و t تک نمونه‌ای استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار SPSS23 صورت خواهد گرفت

در روشهای تجزیه و تحلیل SWOT ابتدا عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست شده، سپس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFI) تنظیم و با بهره‌گیری از ماتریس داخلی و خارجی (EI) استراتژیهای مطلوب انتخاب و پیشنهاد می‌شوند.

برای تدوین استراتژی‌های شرکت از تحلیل SWOT و از یک ماتریس چهارخانه‌ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوتها و فرصتها، قوتها و تهدیدها، ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی‌های چهارگانه SO، ST، WO و WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد.

مرحله تصمیم‌گیری

در این مرحله، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه‌های مختلف استراتژیهای شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه‌های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند.

یافته های پژوهش:

در این قسمت، ماتریس تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران (SWOT) توصیف شده است که ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف ها و قوت های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین هدایت و کنترل سیستم است.

جدول (۱) اولویت نقاط قوت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بر اساس آزمون فریدمن

میانگین رتبه	S.D	میانگین	قوت ها
۱۷,۱۱	۱,۰۷۷	۳,۸۹	بهره گیری از تجهیزات و فناوری های مدرن
۱۷,۰۱	۰,۹۹۵	۳,۷۷	وجود افراد متخصص
۱۶,۹۲	۰,۹۵۳	۳,۵۲	وجود روحیه کار تیمی و گروهی
۱۶,۸۷	۰,۸۷۷	۳,۴۵	روحیه کارکنان
۱۶,۵۵	۰,۹۲۲	۳,۶۲	تفویض اختیار مدیران به کارکنان
۱۶,۴۸	۰,۸۱۲	۳,۳۷	تنوع محصولات
۱۶,۴۱	۰,۹۷۳	۳,۳۳	توانایی های فنی در مقایسه با رقبا
۱۶,۱۸	۱,۱۰۳	۳,۰۳	وجود سردخانه های استاندارد
۱۶,۰۲	۰,۸۴۳	۳,۱۱	سیستم توزیع سریع و فوری
۱۵,۷۸	۰,۹۶۴	۳,۱۷	سرمایه در گردش
۱۵,۷۴	۰,۸۹۲	۲,۹۸	وجود امکانات سخت افزاری و نرم افزاری کافی
۱۵,۶۳	۰,۹۰۲	۳,۰۱	بخش بندی بازار
۱۵,۵۸	۰,۹۶۷	۲,۸۹	برنامه بازاریابی و بودجه بندی اثربخش
۱۵,۴۳	۰,۷۶۸	۲,۹۳	حمایت مدیران مجموعه از فناوری و ارتباطات
۱۵,۱۲	۰,۸۶۹	۲,۸۴	اهمیت به امور رفاهی کارکنان
۱۴,۹۸	۱,۱۱۲	۲,۸۱	هم افزایی درون سازمانی
۱۴,۶۷	۰,۸۴۳	۲,۶۸	عرضه محصولات جدید
۱۴,۳۸	۰,۹۹۸	۲,۷۳	توسعه و تقویت سیستم رایانه ای
۱۴,۱۲	۰,۹۳۸	۲,۷۸	تحقیق درباره بازار
۱۳,۹۴	۰,۹۴۵	۲,۶۵	به روز داشتن داده های موجود به صورت منظم

جدول (۲) نتایج آزمون فریدمن نقاط قوت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران

۱۲۳	تعداد
۱۳۷,۰۸	خی دو
۱۹	درجه آزادی
۰,۰۰۰	معنی داری

با توجه به نتایج جدول (۱) و بالا بودن میانگین پاسخ های اعلام شده از متوسط میانگین کل داده ها برای هر مؤلفه (میانگین ۳,۱۳) بیانگر این موضوع است که از دیدگاه کارشناسان ۲۰ مؤلفه اشاره شده به عنوان قوت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بوده است.

از طرفی نتایج تحقیق نشان داد که شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران از ضعف های متعددی در حیطه های مختلف برخوردار می باشد. جدول (۳) این ضعف ها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها بر اساس نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد.

جدول (۳) اولویت نقاط ضعف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بر اساس آزمون فریدمن

میانگین رتبه	S.D	میانگین	ضعف ها
۱۱,۳۰	۰,۸۸۶	۳,۱۲	عدم امکان سفارش دهی از طریق سایت
۱۱,۰۹	۰,۹۵۴	۳,۰۳	سهم اندک بازار
۱۰,۹۴	۰,۹۵۷	۲,۹۹	ساختار نامناسب شرکت
۱۰,۹۰	۰,۹۶۳	۲,۸۵	عدم وجود واحد تحقیق و توسعه فعال
۱۰,۸۱	۰,۸۵۵	۲,۶۸	عدم وجود سیاست های اثربخش کنترل موجودی ها
۱۰,۶۲	۰,۹۳۷	۲,۸۸	عدم واجد شرایط بودن کارکنان واحد تحقیق و توسعه
۱۰,۳۸	۰,۷۹۲	۲,۷۸	پرداخت حقوق و پاداش نامناسب
۱۰,۱۷	۱,۰۰۹	۲,۷۳	نبود استراتژی تبلیغ، ترویج و فروش
۱۰,۰۵	۰,۸۰۹	۲,۷۰	عدم تأمین و توزیع به موقع برخی از اقلام دارویی
۹,۷۸	۰,۹۰۹	۲,۵۸	کانال توزیع نامناسب
۹,۶۳	۰,۸۵۶	۲,۶۵	نبود سیستم های اطلاعاتی مناسب
۹,۴۲	۰,۷۸۰	۲,۶۷	ضعف مدیریت و تغییرات مکرر در ساختار مدیریتی و تمرکز بیش از حد اختیارات
۹,۲۱	۰,۹۹۷	۲,۵۹	عدم توان مالی کوتاه مدت و بلندمدت
۹,۰۴	۱,۱۰۸	۲,۵۵	بالا بودن هزینه تبلیغات
۸,۸۸	۰,۹۵۵	۲,۵۳	عدم توجه به فرایند بهینه کاوی و گسترش بی رویه شرکت خارج از نیاز واقعی
۸,۷۵	۰,۹۳۱	۲,۵۱	عدم وجود شایسته سالاری
۸,۶۳	۰,۷۶۱	۲,۵۷	عدم استفاده از سیستم اطلاعات تصمیم گیری
۸,۵۲	۰,۸۳۷	۲,۴۸	تبعیض و فقدان عدالت

جدول (۴) نتایج آزمون فریدمن نقاط ضعف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران

۱۲۳	تعداد
۷۳,۲۱	خی دو
۱۸	درجه آزادی
۰,۰۰۳	معنی داری

با توجه به نتایج جدول (۳) و بالا بودن میانگین پاسخ های اعلام شده از متوسط میانگین کل داده ها برای هر مؤلفه (میانگین ۲,۷۱) بیانگر این موضوع است که از دیدگاه کارشناسان ۱۹ مؤلفه اشاره شده به عنوان ضعف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بوده است.

در مورد عوامل بیرونی، نتایج تحقیق نشان داد که شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران از فرصت‌های متعددی در حیطه‌های مختلف برخوردار می‌باشد. جدول (۵) این فرصت‌ها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها بر اساس نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول (۵) اولویت فرصت‌های شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بر اساس آزمون فریدمن

فرصت‌ها	میانگین	S.D	میانگین رتبه
وجود بازار بالقوه داخلی	۳,۷۷	۰,۸۹۹	۱۳,۹۵
وجود اعتبار کافی	۳,۷۱	۰,۹۶۱	۱۳,۶۸
سطح بهره‌وری کارکنان	۳,۴۲	۰,۷۸۵	۱۳,۵۳
قابلیت تکنولوژیک در عوامل توزیع	۳,۵۷	۰,۹۷۳	۱۳,۴۱
استفاده از رویکرد مشتری‌مداری در توزیع دارو	۳,۳۳	۰,۸۴۱	۱۳,۲۷
شناسایی و تفکیک بازارهای جدید	۳,۱۹	۰,۹۸۲	۱۳,۰۴
رشد و پیشرفت اقتصادی	۳,۱۹	۰,۹۵۳	۱۲,۹۴
ارائه خدمات به مشتریان و داروخانه‌ها	۳,۰۲	۰,۸۸۰	۱۲,۸۱
روند رو به رشد میزان بهره‌وری	۲,۹۵	۰,۸۴۵	۱۲,۶۷
کاهش نرخ تسهیلات مالی	۲,۸۸	۰,۷۵۸	۱۲,۳۲
سیاست‌های حمایتی دولت از تولیدکنندگان	۲,۹۸	۰,۸۲۹	۱۲,۱۰
مصرف سرانه بالای دارو در ایران	۲,۹۵	۰,۹۴۸	۱۱,۸۴

جدول (۶) نتایج آزمون فریدمن فرصت‌های شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران

تعداد	۱۲۳
خی دو	۸۸,۱۲
درجه آزادی	۱۲
معنی داری	۰,۰۰۱

با توجه به نتایج جدول (۵) و بالا بودن میانگین پاسخ‌های اعلام شده از متوسط میانگین کل داده‌ها برای هر مؤلفه (میانگین ۳,۲۴) بیانگر این موضوع است که از دیدگاه کارشناسان ۱۳ مؤلفه اشاره شده به عنوان فرصت‌های شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بوده است.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران از تهدیدها متعددی در حیطه‌های مختلف برخوردار می‌باشد. جدول (۷) این فرصت‌ها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها بر اساس نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول (۷) اولویت تهدیدهای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بر اساس آزمون فریدمن

میانگین رتبه	S.D	میانگین	تهدیدها
۱۱,۰۹	۰,۹۸۴	۳,۳۵	وجود رقبای داخلی و خارجی و کاهش سهم بازار
۱۱,۰۱	۰,۹۵۴	۳,۴۲	عدم ثبات اقتصادی و سیاسی
۱۰,۸۵	۰,۸۱۶	۳,۲۳	نوسان قیمت
۱۰,۶۳	۰,۹۷۷	۳,۱۱	تغییرات مکرر و سریع تکنولوژی
۱۰,۳۰	۰,۹۲۵	۲,۹۸	محدودیت نرخ گذاری
۱۰,۰۴	۰,۸۷۵	۲,۹۰	تحریم
۹,۷۱	۰,۷۹۲	۲,۸۳	ضعف در همکاری با متخصصان با کیفیت بیرونی
۹,۳۳	۰,۸۸۶	۲,۹۳	قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات)
۹,۱۲	۰,۹۱۵	۲,۷۸	عدم ثبات قوانین جاری
۸,۸۷	۱,۰۰۳	۲,۸۳	جهانی شدن بازار و اقتصاد
۸,۷۵	۰,۸۵۳	۲,۷۲	عدم پشتیبانی و حمایت کافی دولت
۸,۳۵	۰,۹۹۴	۲,۷۵	قوانین دست و پا گیر در اخذ مجوزها
۸,۰۲	۱,۰۱۳	۲,۶۹	ظهور قدرت های جدید
۷,۹۱	۰,۷۸۵	۲,۶۶	میزان یارانه های دولت
۷,۵۵	۰,۷۹۸	۲,۶۴	سیاست های آتی دولت در رابطه با الحاق به سازمان تجارت جهانی

جدول (۸) نتایج آزمون فریدمن تهدیدهای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران

۱۲۳	تعداد
۱۲۴,۳۲	خی دو
۱۴	درجه آزادی
۰,۰۰۰	معنی داری

با توجه به نتایج جدول (۷) و بالا بودن میانگین پاسخ های اعلام شده از متوسط میانگین کل داده ها برای هر مؤلفه (میانگین ۳,۱۵) بیانگر این موضوع است که از دیدگاه کارشناسان ۱۵ مؤلفه اشاره شده به عنوان تهدیدهای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران بوده است.

برای تعیین موقعیت استراتژیک شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران از ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی و ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد.

جدول (۹) ماتریس عوامل درونی شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران

کد	عوامل درونی	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
S1	بهره گیری از تجهیزات و فناوری های مدرن	۰,۰۳۴۱	۴	۰,۱۳۶۴
S2	وجود افراد متخصص	۰,۰۳۳۱	۴	۰,۱۳۲۲
S3	وجود روحیه کار تیمی و گروهی	۰,۰۳۰۹	۴	۰,۱۲۳۴
S4	روحیه کارکنان	۰,۰۳۰۲	۳	۰,۰۹۰۷
S5	تفویض اختیار مدیران به کارکنان	۰,۰۳۱۷	۴	۰,۱۲۷۰
S6	تنوع محصولات	۰,۰۲۹۵	۴	۰,۱۱۸۲
S7	توانایی های فنی در مقایسه با رقبا	۰,۰۲۹۲	۳	۰,۰۸۷۶
S8	وجود سردخانه های استاندارد	۰,۰۲۶۶	۴	۰,۱۰۶۳
S9	سیستم توزیع سریع و فوری	۰,۰۲۷۳	۴	۰,۱۰۹۱
S10	سرمایه در گردش	۰,۰۲۷۸	۳	۰,۰۸۳۴
S11	وجود امکانات سخت افزاری و نرم افزاری کافی	۰,۰۲۶۱	۴	۰,۱۰۴۵
S12	بخش بندی بازار	۰,۰۲۶۴	۴	۰,۱۰۵۶
S13	برنامه بازاریابی و بودجه بندی اثربخش	۰,۰۲۵۳	۳	۰,۰۷۶۰
S14	حمایت مدیران مجموعه از فناوری و ارتباطات	۰,۰۲۵۷	۴	۰,۱۰۲۸
S15	اهمیت به امور رفاهی کارکنان	۰,۰۲۴۹	۴	۰,۰۹۹۶
S16	هم افزایی درون سازمانی	۰,۰۲۴۶	۴	۰,۰۹۸۵
S17	عرضه محصولات جدید	۰,۰۲۳۵	۳	۰,۰۷۰۵
S18	توسعه و تقویت سیستم رایانه ای	۰,۰۲۳۹	۴	۰,۰۹۵۷
S19	تحقیق درباره بازار	۰,۰۲۴۴	۳	۰,۰۷۳۱
S20	به روز داشتن داده های موجود به صورت منظم	۰,۰۲۳۲	۴	۰,۰۹۲۹
W1	عدم امکان سفارش دهی از طریق سایت	۰,۰۲۷۴	۱	۰,۰۲۷۴
W2	سهم اندک بازار	۰,۰۲۶۶	۲	۰,۰۵۳۱
W3	ساختار نامناسب شرکت	۰,۰۲۶۲	۲	۰,۰۵۲۴
W4	عدم وجود واحد تحقیق و توسعه فعال	۰,۰۲۵۰	۱	۰,۰۲۵۰
W5	عدم وجود سیاست های اثربخش کنترل موجودی ها	۰,۰۲۳۵	۲	۰,۰۴۷۰
W6	عدم واجد شرایط بودن کارکنان واحد تحقیق و توسعه	۰,۰۲۵۲	۲	۰,۰۵۰۵
W7	پرداخت حقوق و پاداش نامناسب	۰,۰۲۴۴	۱	۰,۰۲۴۴
W8	نبود استراتژی تبلیغ، ترویج و فروش	۰,۰۲۳۹	۱	۰,۰۲۳۹
W9	عدم تأمین و توزیع به موقع برخی از اقلام دارویی	۰,۰۲۳۷	۲	۰,۰۴۷۳
W10	کانال توزیع نامناسب	۰,۰۲۲۶	۲	۰,۰۴۵۲
W11	نبود سیستم های اطلاعاتی مناسب	۰,۰۲۳۲	۲	۰,۰۴۶۵

۰,۰۴۶۸	۲	۰,۰۲۳۴	ضعف مدیریت و تغییرات مکرر در ساختار مدیریتی و تمرکز بیش از حد اختیارات	W12
۰,۰۲۲۷	۱	۰,۰۲۲۷	عدم توان مالی کوتاه مدت و بلندمدت	W13
۰,۰۴۴۷	۲	۰,۰۲۲۴	بالا بودن هزینه تبلیغات	W14
۰,۰۲۲۲	۱	۰,۰۲۲۲	عدم توجه به فرایند بهینه کاوی و گسترش بی رویه شرکت خارج از نیاز واقعی	W15
۰,۰۴۴۰	۲	۰,۰۲۲۰	عدم وجود شایسته سالاری	W16
۰,۰۲۲۵	۱	۰,۰۲۲۵	عدم استفاده از سیستم اطلاعات تصمیم گیری	W17
۰,۰۲۱۷	۱	۰,۰۲۱۷	تبعیض و فقدان شایسته سالاری	W18
۲,۷۰۰۸			مجموع	

جدول (۱۰) ماتریس عوامل بیرونی شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران

نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت (وزن)	عوامل بیرونی	کد
۰,۱۷۵۶	۴	۰,۰۴۳۹	وجود بازار بالقوه داخلی	O1
۰,۱۷۲۸	۴	۰,۰۴۳۲	وجود اعتبار کافی	O2
۰,۱۵۹۳	۴	۰,۰۳۹۸	سطح بهره وری کارکنان	O3
۰,۱۲۴۷	۳	۰,۰۴۱۶	قابلیت تکنولوژیک در عوامل توزیع	O4
۰,۱۵۵۱	۴	۰,۰۳۸۸	استفاده از رویکرد مشتری مداری در توزیع دارو	O5
۰,۱۴۸۵	۴	۰,۰۳۷۱	شناسایی و تفکیک بازارهای جدید	O6
۰,۱۴۸۵	۴	۰,۰۳۷۱	رشد و پیشرفت اقتصادی	O7
۰,۱۰۵۵	۳	۰,۰۳۵۲	ارائه خدمات به مشتریان و داروخانه ها	O8
۰,۱۳۷۴	۴	۰,۰۳۴۳	روند رو به رشد میزان بهره وری	O9
۰,۱۰۰۶	۳	۰,۰۳۳۵	کاهش نرخ تسهیلات مالی	O10
۰,۱۰۴۱	۳	۰,۰۳۴۷	سیاست های حمایتی دولت از تولید کنندگان	O11
۰,۱۳۷۴	۴	۰,۰۳۴۳	مصرف سرانه بالای دارو در ایران	O12
۰,۰۳۹۰	۱	۰,۰۳۹۰	وجود رقبای داخلی و خارجی و کاهش سهم بازار	T1
۰,۰۳۹۸	۱	۰,۰۳۹۸	عدم ثبات اقتصادی و سیاسی	T2
۰,۰۳۷۶	۱	۰,۰۳۷۶	نوسان قیمت	T3
۰,۰۷۲۴	۲	۰,۰۳۶۲	تغییرات مکرر و سریع تکنولوژی	T4
۰,۰۶۹۴	۲	۰,۰۳۴۷	محدودیت نرخ گذاری	T5
۰,۰۳۳۸	۱	۰,۰۳۳۸	تحریم	T6
۰,۰۳۲۹	۱	۰,۰۳۲۹	ضعف در همکاری با متخصصان با کیفیت بیرونی	T7
۰,۰۳۴۱	۱	۰,۰۳۴۱	قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات)	T8
۰,۰۶۴۷	۲	۰,۰۳۲۴	عدم ثبات قوانین جاری	T9

۰,۰۳۲۹	۱	۰,۰۳۲۹	جهانی شدن بازار و اقتصاد	T10
۰,۰۳۱۷	۱	۰,۰۳۱۷	عدم پشتیبانی و حمایت کافی دولت	T11
۰,۰۳۲۰	۱	۰,۰۳۲۰	قوانین دست و پا گیر در اخذ مجوزها	T12
۰,۰۶۲۶	۲	۰,۰۳۱۳	ظهور قدرت های جدید	T13
۰,۰۶۱۹	۲	۰,۰۳۱۰	میزان یارانه های دولت	T14
۰,۰۳۰۷	۱	۰,۰۳۰۷	سیاست های آتی دولت در رابطه با الحاق به سازمان تجارت جهانی	T15
۲,۳۴۴۷		مجموع		

در مجموع، نتایج جداول (۹) و (۱۰) و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه ST قرار دارد؛ بدین ترتیب شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران از لحاظ عوامل درونی دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران به کار می رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند تا جایگاه شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران در خانه های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲,۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲,۵) تعیین می شوند.

با توجه به نتایج به دست آمده از جداول (۹) و (۱۰) مشخص شد که موقعیت استراتژیک شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران در منطقه ST قرار دارد. لذا باید از استراتژی های مربوط به این منطقه برای پیشبرد برنامه های خود استفاده کند. همچنین به دلیل نزدیکی موقعیت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران به منطقه SO ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، استراتژی های این منطقه نیز برای پیشبرد شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران قابل استفاده است.

جدول (۱۱) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی



بر اساس تحلیل (SWOT) در مجموع ۲۳ استراتژی شامل ۶ استراتژی SO، ۶ استراتژی ST، ۷ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT برای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران تدوین شد. جداول (۱۱)، (۱۲)، (۱۳) و (۱۴) این استراتژی‌ها را نشان می‌دهند.

۱- استراتژی‌های SO

مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و درصد رفع آنها برآیند حتی می‌توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند. علاوه بر این، از نظر اعرابی (۱۳۸۵) مدیران سازمانها تلاش می‌کنند برای رسیدن به چنین موقعیتی و کسب توان بکارگیری استراتژی‌های SO، از استراتژی‌های WO، ST و WT استفاده نمایند.

جدول (۱۲) استراتژی‌های SO

نقاط قوت (S)	عوامل داخلی	عوامل خارجی	فرصت‌ها (O)
<ol style="list-style-type: none"> ۱. بهره‌گیری از تجهیزات و فناوری‌های مدرن ۲. وجود افراد متخصص ۳. وجود روحیه کار تیمی و گروهی ۴. روحیه کارکنان ۵. تفویض اختیار مدیران به کارکنان ۶. تنوع محصولات ۷. توانایی‌های فنی در مقایسه با رقبا ۸. وجود سردخانه‌های استاندارد ۹. سیستم توزیع سریع و فوری ۱۰. سرمایه در گردش ۱۱. وجود امکانات سخت افزاری و نرم افزاری کافی ۱۲. بخش بندی بازار ۱۳. برنامه بازاریابی و بودجه بندی اثربخش ۱۴. حمایت مدیران مجموعه از فناوری و ارتباطات ۱۵. اهمیت به امور رفاهی کارکنان ۱۶. هم افزایی درون سازمانی ۱۷. عرضه محصولات جدید ۱۸. توسعه و تقویت سیستم رایانه ای ۱۹. تحقیق درباره بازار ۲۰. به روز داشتن داده‌های موجود به صورت منظم 			
استراتژی‌های SO			
توسعه بازار داخلی O12, O1, S19, S12, S7 نوآوری در محصولات و خدمات			<ol style="list-style-type: none"> ۱. وجود بازار بالقوه داخلی ۲. وجود اعتبار کافی ۳. سطح بهره‌وری کارکنان

<p>O9, O6, S17, S6, S1 افزایش کیفیت خدمات</p> <p>O8, O5, S11, S8, S7, S2, S1 افزایش سطح بهره‌وری کارکنان با تقویت کار گروهی و تیمی</p> <p>O3, S16, S15, S5, S4, S3 استراتژی گسترش بازار</p> <p>O11, O7, O6, O1, S19, S17, S13, S12, S9 استفاده از تکنولوژی در جهت بهبود فرآیندها و ارتقا</p> <p>O9, O4, S18, S14, S1</p>	<p>۴. قابلیت تکنولوژیک در عوامل توزیع</p> <p>۵. استفاده از رویکرد مشتری مداری در توزیع دارو</p> <p>۶. شناسایی و تفکیک بازارهای جدید</p> <p>۷. رشد و پیشرفت اقتصادی</p> <p>۸. ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان و داروخانه‌ها</p> <p>۹. روند رو به رشد میزان بهره‌وری</p> <p>۱۰. کاهش نرخ تسهیلات مالی</p> <p>۱۱. سیاست‌های حمایتی دولت از تولیدکنندگان</p> <p>۱۲. مصرف سرانه بالای دارو در ایران</p>
--	--

۲- استراتژی‌های ST

هدف از این استراتژی‌ها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زنده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست. بدین منظور، سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فن‌آوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگنایی که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. از نظر اعرابی شیوه‌های قانونی مقابله با برخی اقدامات و فعالیت‌های رقبا از این نوع استراتژی‌ها محسوب می‌شود.

جدول (۱۳) استراتژی‌های ST

نقاط قوت (S)	عوامل داخلی
<p>۱. بهره‌گیری از تجهیزات و فناوری‌های مدرن</p> <p>۲. وجود افراد متخصص</p> <p>۳. وجود روحیه کار تیمی و گروهی</p> <p>۴. روحیه کارکنان</p> <p>۵. تفویض اختیار مدیران به کارکنان</p> <p>۶. تنوع محصولات</p> <p>۷. توانایی‌های فنی در مقایسه با رقبا</p> <p>۸. وجود سردخانه‌های استاندارد</p> <p>۹. سیستم توزیع سریع و فوری</p> <p>۱۰. سرمایه در گردش</p> <p>۱۱. وجود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کافی</p> <p>۱۲. بخش بندی بازار</p> <p>۱۳. برنامه بازاریابی و بودجه بندی اثربخش</p> <p>۱۴. حمایت مدیران مجموعه از فناوری و ارتباطات</p> <p>۱۵. اهمیت به امور رفاهی کارکنان</p> <p>۱۶. هم‌افزایی درون سازمانی</p>	

<p>۱۷. عرضه محصولات جدید ۱۸. توسعه و تقویت سیستم رایانه ای ۱۹. تحقیق درباره بازار ۲۰. به روز داشتن داده های موجود به صورت منظم</p>	<p>تهدیدها (T)</p>
<p>استراتژی های ST</p>	<p>۱. وجود رقبای داخلی و خارجی و کاهش سهم بازار ۲. عدم ثبات اقتصادی و سیاسی ۳. نوسان قیمت ۴. تغییرات مکرر و سریع تکنولوژی ۵. محدودیت نرخ گذاری ۶. تحریم ۷. ضعف در همکاری با متخصصان با کیفیت بیرونی ۸. قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات) ۹. عدم ثبات قوانین جاری ۱۰. جهانی شدن بازار و اقتصاد ۱۱. عدم پشتیبانی و حمایت کافی دولت ۱۲. قوانین دست و پا گیر در اخذ مجوزها ۱۳. ظهور قدرت های جدید ۱۴. میزان یارانه های دولت ۱۵. سیاست های آتی دولت در رابطه با الحاق به سازمان تجارت جهانی</p>
<p>ایجاد شعبات محلی برای افزایش سهم بازار T13, T1, S17, S13, S12, S9, S6, S1 واکنش سریع به تغییرات T10, T9, T4, T3, T2, S20, S19, S11, S7, S1 بهبود ارائه خدمات با هزینه کمتر و کیفیت بهتر T7, S20, S19, S18, S16, S14, S9, S8, S2, S1 تقویت روابط سیاسی داخلی برای افزایش سهم بازار T14, T11, T9, T8, T2, T1, S19, S17, S13, S12 توسعه و تنوع در محصولات برای مقابله با رقبا T10, T7, T1, S18, S17, S13, S10, S7, S6 استفاده از جدیدترین تکنولوژی ها T4, S18, S14, S1</p>	

۱۵

۳- استراتژی های WO

هدف از این استراتژی ها کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه های آسیب پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت ها، موقعیت ها و تقاضاهاست. بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فناوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

جدول (۱۴) استراتژی های WO

<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>۱. عدم امکان سفارش دهی از طریق سایت ۲. سهم اندک بازار ۳. ساختار نامناسب شرکت ۴. عدم وجود واحد تحقیق و توسعه فعال ۵. عدم وجود سیاست های اثربخش کنترل موجودی ها ۶. عدم واجد شرایط بودن کارکنان واحد تحقیق و توسعه</p>	<p>عوامل داخلی</p>
--	--------------------

<p>۷. پرداخت حقوق و پاداش نامناسب ۸. نبود استراتژی تبلیغ، ترویج و فروش ۹. عدم تأمین و توزیع به موقع برخی از اقلام دارویی ۱۰. کانال توزیع نامناسب ۱۱. نبود سیستم های اطلاعاتی مناسب ۱۲. ضعف مدیریت و تغییرات مکرر در ساختار مدیریتی و تمرکز بیش از حد اختیارات ۱۳. عدم توان مالی کوتاه مدت و بلندمدت ۱۴. بالا بودن هزینه تبلیغات ۱۵. عدم توجه به فرایند بهینه کاوی و گسترش بی رویه شرکت خارج از نیاز واقعی ۱۶. عدم شایسته سالاری ۱۷. عدم استفاده از سیستم اطلاعات تصمیم گیری ۱۸. تبعیض و فقدان عدالت</p>	
<p>استراتژی های WO</p>	<p>فرصت ها (O)</p>
<p>گسترش تبلیغات و نفوذ در اذهان مصرف کننده O12, O9, O8, O5, W14, W13, W11, W8, W4, W1 ایجاد سیستم تحقیق و توسعه O12, O9, O6, O5, O4, O1, W11, W8, W6, W4 سیستم جبران خدمت O11, O10, O7, O2, W18, W13, W7, W3 انتصاب نیروی انسانی بر اساس شایسته سالاری O9, O7, O3, W18, W13, W7, W3 ارتقاء سطح شایستگی حرفه ای کارکنان شرکت O9, O3, W18, W12, W6, W4, W3 کاهش هزینه ها و سربار از طریق جایگزین کردن منابع مالی ارزان تر با استفاده از حمایت دولت O11, O10, O7, W14, W13 یافتن عرضه کنندگان دارو از چند کانال O11, O6, O2, W17, W13, W11, W9, W6, W4</p>	<p>۱. وجود بازار بالقوه داخلی ۲. وجود اعتبار کافی ۳. سطح بهره وری کارکنان ۴. قابلیت تکنولوژیک در عوامل توزیع ۵. استفاده از رویکرد مشتری مداری در توزیع دارو ۶. شناسایی و تفکیک بازارهای جدید ۷. رشد و پیشرفت اقتصادی ۸. ارائه خدمات به مشتریان و داروخانه ها ۹. روند رو به رشد میزان بهره وری ۱۰. کاهش نرخ تسهیلات مالی ۱۱. سیاست های حمایتی دولت از تولید کنندگان ۱۲. مصرف سرانه بالای دارو در ایران</p>

۴- استراتژی های WT

هدف از این استراتژی ها کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه آسیب پذیر و نقاط ضعف ضعف سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، سازمان باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند، یا منحل گردد یا در سازمان دیگری ادغام شود. از نظر اعرابی (۱۳۸۵) کاستن فعالیت ها و ادغام شدن در سازمان دیگر نیز جزء این دسته از استراتژی ها محسوب می شوند.

جدول (۱۵) استراتژی های WT

نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی	عوامل خارجی	تهدیدها (T)
۱. عدم امکان سفارش دهی از طریق سایت ۲. سهم اندک بازار ۳. ساختار نامناسب شرکت ۴. عدم وجود واحد تحقیق و توسعه فعال ۵. عدم وجود سیاست های اثربخش کنترل موجودی ها ۶. عدم واجد شرایط بودن کارکنان واحد تحقیق و توسعه ۷. پرداخت حقوق و پاداش نامناسب ۸. نبود استراتژی تبلیغ، ترویج و فروش ۹. عدم تأمین و توزیع به موقع برخی از اقلام دارویی ۱۰. کانال توزیع نامناسب ۱۱. نبود سیستم های اطلاعاتی مناسب ۱۲. ضعف مدیریت و تغییرات مکرر در ساختار مدیریتی و تمرکز بیش از حد اختیارات ۱۳. عدم توان مالی کوتاه مدت و بلندمدت ۱۴. بالا بودن هزینه تبلیغات ۱۵. عدم توجه به فرایند بهینه کاوی و گسترش بی رویه شرکت خارج از نیاز واقعی ۱۶. عدم شایسته سالاری ۱۷. عدم استفاده از سیستم اطلاعات تصمیم گیری ۱۸. تبعیض و فقدان عدالت			
استراتژی های WT تقویت و ایجاد انگیزه در کارکنان توسط سیستم پاداش T14, T11, W18, W16, W13, W7, W3 بهبود سیستم فناوری T7, T4, W17, W11, W3, W1 کاهش هزینه های شرکت T14, T12, T8, T5, T3, W16, W14, W10, W8, W5, W3 ارتقا و بهبود سیستم های داخلی			۱. وجود رقبای داخلی و خارجی و کاهش سهم بازار ۲. عدم ثبات اقتصادی و سیاسی ۳. نوسان قیمت ۴. تغییرات مکرر و سریع تکنولوژی ۵. محدودیت نرخ گذاری ۶. تحریم ۷. ضعف در همکاری با متخصصان با کیفیت بیرونی

<p>T12, T10, T5, W19, W17, W16, W11, W8, W3</p>	<p>۸. قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات) ۹. عدم ثبات قوانین جاری ۱۰. جهانی شدن بازار و اقتصاد ۱۱. عدم پشتیبانی و حمایت کافی دولت ۱۲. قوانین دست و پا گیر در اخذ مجوزها ۱۳. ظهور قدرت های جدید ۱۴. میزان یارانه های دولت ۱۵. سیاست های آتی دولت در رابطه با الحاق به سازمان تجارت جهانی</p>
---	--

نتیجه گیری و پیشنهادات:

هدف کلی این پژوهش تدوین استراتژی بر اساس مدل خط مشی هاوارد SWOT (مورد مطالعه: شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران) می باشد. اهداف این پژوهش به صورت زیر می باشد:

- شناسایی نقاط قوت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران
- شناسایی نقاط ضعف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران
- شناسایی فرصت های شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران
- شناسایی تهدیدات شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران
- اولویت بندی استراتژی های شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران
- تعیین استراتژی مورد نیاز برای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و بر اساس جمع آوری داده های مورد نظر، در زمره پژوهش های توصیفی-تحلیلی قرار می گیرد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران به تعداد ۱۰ نفر می باشد که تعداد ۶ نفر خبره به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق مراجعه به بخش های مختلف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران مشاهده و برداشت های میدانی جهت ثبت اطلاعات بوده است و در آن به بررسی وضعیت شرکت پرداخته سپس برای تجزیه و تحلیل یافته ها از تکنیک SWOT بهره گرفته شد. برای این منظور محیط داخلی و محیط خارجی شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران مورد مطالعه قرار گرفت و سپس جهت تکمیل اطلاعات به دست آمده به وسیله پرسشنامه با نمونه آماری تعداد ۶ نفر برای وزن دهی و امتیاز دهی وضع موجود برای همه عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت ها) مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از آمار توصیفی و استنباطی و آزمون فریدمن با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

۱. نقاط قوت شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟

بهره گیری از تجهیزات و فناوری های مدرن، وجود افراد متخصص، وجود روحیه کار تیمی و گروهی، روحیه کارکنان، تفویض اختیار مدیران به کارکنان، تنوع محصولات، توانایی های فنی در مقایسه با رقبا، وجود سردخانه های استاندارد، سیستم توزیع سریع و فوری، سرمایه در گردش، وجود امکانات سخت افزاری و نرم افزاری کافی، بخش بندی بازار، برنامه بازاریابی و بودجه بندی اثربخش، حمایت مدیران مجموعه از فناوری و ارتباطات، اهمیت به امور رفاهی کارکنان، هم افزایی درون سازمانی، عرضه محصولات جدید، توسعه و تقویت سیستم رایانه ای، تحقیق درباره بازار، به روز داشتن داده های موجود به صورت منظم

۲. نقاط ضعف شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟

عدم امکان سفارش دهی از طریق سایت، سهم اندک بازار، ساختار نامناسب شرکت، عدم وجود واحد تحقیق و توسعه فعال، عدم وجود سیاست‌های اثربخش کنترل موجودی‌ها، عدم واجد شرایط بودن کارکنان واحد تحقیق و توسعه، پرداخت حقوق و پاداش نامناسب، نبود استراتژی تبلیغ، ترویج و فروش، عدم تأمین و توزیع به موقع برخی از اقلام دارویی، کانال توزیع نامناسب، نبود سیستم‌های اطلاعاتی مناسب، ضعف مدیریت و تغییرات مکرر در ساختار مدیریتی و تمرکز بیش از حد اختیارات، عدم توان مالی کوتاه مدت و بلندمدت، بالا بودن هزینه تبلیغات، عدم توجه به فرایند بهینه‌سازی و گسترش بی‌رویه شرکت خارج از نیاز واقعی، عدم شایسته‌سالاری، عدم استفاده از سیستم اطلاعات تصمیم‌گیری، تبعیض و فقدان عدالت

۳. فرصت‌های شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟

وجود بازار بالقوه داخلی، وجود اعتبار کافی، سطح بهره‌وری کارکنان، قابلیت تکنولوژیک در عوامل توزیع، استفاده از رویکرد مشتری‌مداری در توزیع دارو، شناسایی و تفکیک بازارهای جدید، رشد و پیشرفت اقتصادی، ارائه خدمات به مشتریان و داروخانه‌ها، روند رو به رشد میزان بهره‌وری، کاهش نرخ تسهیلات مالی، سیاست‌های حمایتی دولت از تولیدکنندگان، مصرف سرانه بالای دارو در ایران

۴. تهدیدات شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران کدامند؟

وجود رقابای داخلی و خارجی و کاهش سهم بازار، عدم ثبات اقتصادی و سیاسی، نوسان قیمت، تغییرات مکرر و سریع تکنولوژی، محدودیت نرخ گذاری، تحریم، ضعف در همکاری با متخصصان با کیفیت بیرونی، قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات)، عدم ثبات قوانین جاری، جهانی شدن بازار و اقتصاد، عدم پشتیبانی و حمایت کافی دولت، قوانین دست و پا گیر در اخذ مجوزها، ظهور قدرت‌های جدید، میزان یارانه‌های دولت، سیاست‌های آتی دولت در رابطه با الحاق به سازمان تجارت جهانی

۵. استراتژی مورد نیاز برای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران چیست؟

الف) استراتژی SO (تهاجمی)

توسعه بازار داخلی، نوآوری در محصولات و خدمات، افزایش کیفیت خدمات، افزایش سطح بهره‌وری کارکنان با تقویت کار گروهی و تیمی، استراتژی گسترش بازار، استفاده از تکنولوژی در جهت بهبود فرآیندها و ارتقا

ب) استراتژی ST (رقابتی)

ایجاد شعبات محلی برای افزایش سهم بازار، واکنش سریع به تغییرات، بهبود ارائه خدمات با هزینه کمتر و کیفیت بهتر، تقویت روابط سیاسی داخلی برای افزایش سهم بازار، توسعه و تنوع در محصولات برای مقابله با رقبا، استفاده از جدیدترین تکنولوژی‌ها

ج) استراتژی WO (محافظه کارانه)

گسترش تبلیغات و نفوذ در اذهان مصرف‌کننده، ایجاد سیستم تحقیق و توسعه، سیستم جبران خدمت، انتصاب نیروی انسانی بر اساس شایسته‌سالاری، ارتقاء سطح شایستگی حرفه‌ای کارکنان شرکت، کاهش هزینه‌ها و سربار از طریق جایگزین کردن منابع مالی ارزان‌تر با استفاده از حمایت دولت، یافتن عرضه‌کنندگان دارو از چند کانال

د) استراتژی WT (تدافعی)

تقویت و ایجاد انگیزه در کارکنان توسط سیستم پاداش، بهبود سیستم فناوری، کاهش هزینه‌های شرکت، ارتقا و بهبود سیستم‌های داخلی.

پیشنهادهای تحقیق

- با توجه به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران پیشنهاد می شود:
- وجود واحد تحقیق و توسعه در هر شرکت و سازمانی لازم و ضروریست. پیشنهاد می شود با فعال کردن این واحد در شرکت و رصد روزانه بازار توسط این واحد و تقویت همزمان سیستم اطلاعاتی شرکت، اطلاعات شرکت از وضعیت موجود همواره بروز بوده تا بهترین تصمیمات برای اقدامات آینده شرکت اتخاذ شود.
- با توجه به بازار بالقوه ای که در کشور وجود دارد پیشنهاد می شود شرکت برای افزایش سهم خود در بازار داخلی با تقویت بازاریابی محصولات فعلی و یا توزیع محصولات جدید سهم خود را در بازار داخلی افزایش دهد.
- برای افزایش بهره وری و انگیزش در کارکنان، ایجاد نظام شایسته سالاری در شرکت، بکارگیری نیروهای متعهد، متخصص و مستعد در بخشهای مختلف شرکت و پرداخت حقوق و پاداش مناسب با میزان توانایی و کارایی افراد پیشنهاد می شود.
- برای انتقال درست دانش در بین کارکنان و همچنین بروز بودن آنان، آموزش مستمر و ایجاد سیستم مدیریت دانش در شرکت پیشنهاد می شود.
- پیشنهاد می شود بازنگری دوره ای در ساختار شرکت، کانال های توزیع و بازارهای جدید اعمال شود تا در هر مرحله نقاط ضعف و قوت شناسایی شده و تلاش شود نقاط ضعف کاهش و نقاط قوت تقویت شود.
- با توجه به پیشرفت روز افزون فناوری (و در حال حاضر بیماری کرونا) و روی آوردن افراد و شرکتهای سازمان ها به خریدهای غیرحضوری، پیشنهاد می شود شرکت با راه اندازی سایت اینترنتی و ارائه کلیه محصولات در آن، امکان سفارش و خرید غیرحضوری را برای مشتریان خود فراهم کند.
- امروزه شرکتهای بزرگ و موفق قسمت مشخصی از سود خود را صرف تبلیغات کرده و به دید سرمایه گذاری به آن می نگرند. پیشنهاد می شود واحدی جداگانه برای تبلیغات محصولات شرکت ایجاد و قسمت مشخصی از سود شرکت را به آن واحد اختصاص داده تا علاوه بر شناساندن محصولات شرکت به دیگران باعث افزایش سهم بازار و سود شرکت شوند. برای این منظور بکارگیری شیوه های بدیع و جدید در تبلیغات محیطی، حضور در مجامع، مراسم و نشستهای متنوع استانی و محلی و ایجاد روابط عمومی پویا و اثر گذار پیشنهاد می شود.
- با توجه به وجود رقبای داخلی و خارجی و ظهور قدرت های جدید، پیشنهاد می شود برای مقابله با آنها و ماندن در بازار شرکت همواره به دنبال نوآوری در روشها و محصولات و بروز نگهداشتن کارکنان خود باشد.
- با توجه به اینکه در شرکتهای توزیع و پخش، ناوگان حمل و نقل بخش مهمی از کار را تشکیل می دهند، پیشنهاد می شود با ساماندهی و نظارت دقیق در این بخش از پخش به موقع و به سلامت رساندن محصولات به دست مشتریان اطمینان حاصل شود.
- برای کاهش هزینه های انبارداری، هماهنگی و در تعامل بودن واحدهای خرید، فروش و انبارداری الزامی می باشد تا اجناس کمترین توقف را در انبار برای ارسال به مقصد داشته باشند. این کار مستلزم داشتن سیستم انبارداری قوی و بروز برای گزارش دهی لحظه ای به قسمت های خرید و فروش می باشد.
- برای ارتباط بهتر با مشتری و شفاف سازی فعالیت های سازمان، ایجاد پایگاه اطلاعاتی از مشتریان، اطلاع رسانی مسائل و سیاست های شرکت، برگزاری سمینار، انجام نظر سنجی، انتشار بولتن خبری و ... پیشنهاد می شود.
- استفاده بهینه از نقدینگی و استفاده درست و بجا از آن برای حفظ و تداوم سودآوری شرکت.

توصیه به محققان آتی

- ۱- انجام پژوهش‌هایی با این عنوان در شرکت‌های مشابه دیگر و مقایسه نتایج با یکدیگر
- ۲- تدوین استراتژی در شرکت دارویی فراگیر پخش دماوند مازندران با روش‌های دیگر
- ۳- بررسی راهکارهای برون رفت شرکت‌های توزیع و پخش از مشکلات کنونی

محدودیت‌های خارج از کنترل محقق

- ۱- عدم آشنایی و آگاهی برخی از کارکنان از اهمیت و ضرورت انجام پژوهش
- ۲- کمبود پژوهش‌های مشابه در دسترس پژوهشگر
- ۴- بی‌علاقگی بعضی از کارکنان در پاسخ به سوالات پرسشنامه

فهرست منابع:

- اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۱). *دستنامه برنامه ریزی استراتژیک*. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسماعیل زاده، حسن؛ خاوریان گرمسیر، امیر رضا و کانونی، رضا. (۱۳۹۳). راهبرد پژوهی در سایه عوامل کلان محیطی در گردشگری شهری با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی (نمونه موردی: توسعه گردشگری شهر یزد)، *گردشگری شهری*، (۱۱): ۳۳-۱۷.
- امینی، محمدتقی و سماواتیان، اکرم. (۱۳۸۹). تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: مطالعه موردی شرکت فرایبوند، *فرایند مدیریت و توسعه*، شماره ۷، ص ۶۱-۸۰.
- جهانگیر، محمدحسین و محمدی، علی. (۱۳۹۶). ارزیابی توان توسعه زمین گردشگری غار کرفتو استان کردستان با استفاده از مدل استراتژیک SWOT و مدل تحلیلی FASSOULAS، *فصلنامه علمی-پژوهشی جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)*، سال ۷، شماره ۴، ص ۱۶۷-۱۸۲.
- رایبیز استیفن پی و دی سنزود دیوید ای. دی (۲۰۰۴)، *مبانی مدیریت*، ترجمه محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رستمی، هادی و باب الحوائجی، مهدی. (۱۳۹۳). راهبردهای مناسب برای توسعه ژئوتوریسم غار آبی علی صدر، *فضای گردشگری*، (۱۲)۳، ص ۵۷-۷۳.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۲). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسیان، محمد اعرابی، چاپ بیست و هفتم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ذاکر شهرک، مینا و ابادی، زهرا. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران بر اساس روش تحلیل راهبردی SWOT، *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، شماره ۹، ص ۶-۲۵.
- سکاران، اوما (۱۳۸۴)، *روش‌های تحقیق در مدیریت*، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ سوم.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ ایزدی، علیرضا؛ گودرزی، محمود و هنری، حبیب. (۱۳۹۶). تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، سال ششم، شماره ۲ (پیاپی ۲۲)، ص ۲۱-۳۴.
- شهاب زاده، سیف اله. (۱۳۹۴). *تحلیل سوات (SWOT) فدراسیون کبندی جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه رازی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- عباسی، همایون؛ عیدی، حسین و خانمرادی، سعید. (۱۳۹۵). تحلیل SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، سال پنجم، شماره ۳ (۱۹ پیاپی)، ص ۹۳-۱۰۳.
- عیدی، اکبر و عبدالهی، بیژن. (۱۳۹۳). طراحی برنامه استراتژیک آموزشی شرکت ره آرتین با رویکرد SWOT، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال اول، شماره ۳، ص ۶۹-۸۹.
- غفاری، بهمن؛ ضرغامی، ابراهیم و نوری، سهیلا. (۱۳۹۳). نقش گردشگری ساحلی در توسعه پایدار مناطق ساحلی در توسعه پایدار مناطق ساحلی (مطالعه موردی: شهر بندرعباس)، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پرورشی خوارزمی، *کنفرانس سراسری محیط زیست و انرژی ایران*.

- فلاح تبار، نصراله. (۱۳۹۵). جایگاه اکوتوریسم در توسعه پایدار شهر قشم (با بهره‌گیری از مدل SWOT). *جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)*، (۱)۷، ص ۲۹-۴۲.
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد و امیری، مجتبی. (۱۳۸۹). تعیین رویکرد مناسب توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با رویکردهای چند کشور منتخب، *نشریه مدیریت ورزشی*، شماره ۱۰، ص ۱۰۳-۱۱۹.
- نوایی نژاد، افتخار. (۱۳۸۷). *تدوین استراتژی مناسب برای شرکت عطر بیک یار*. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی واحد مرکز تهران.

- Aikenova, Dina Maratovna. (2014) Impact Factors of Education Policy in Kazakhstan: SWOT- Analysis. *Peer-review under responsibility of the organization committee of CY-ICER 2014*.
- Comino, E., Ferretti, V. (2016). Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems, *Ecological Indicators*, 60, 1104-1117.
- Kajanus, M., Kangas, J., Kurttila, M. 2004. The Use of Value Focused Thinking and the 'WOT Hybrid Method in Tourism Management. *Journal of Tourism Management*, 25, 499-506.
- Karakdis, K., Kaplanidou, K., Karlis, G. (2010). Event Leveraging of Mega Sport Events: a SWOT Analysis Approach. *International Journal of Event and Festival Management*. 170-185.
- Liu, Guiwen; Saina Zheng, Pengpeng Xu, Taozhi Zhuang, (2018), An ANP-SWOT approach for ESCOs industry strategies in Chinese building sectors, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 93 (2018) 90-99. Journal homepage: www.elsevier.com/locate/rser.
- Liu, T., McConkey, B., Ma, Z., Lio, Z., Li, X., Cheng, L. 2011. Strengths, Weakness, Opportunities and Threats Analysis of Bioenergy Production on Marginal Land. *Energy Procedia*. Pp 2378-2386.
- Meneks, Salar. Orkide, Salar. (2013) *Determining pros and cons of franchising by using swot analysis*. Selection and peer-review under responsibility of Academic World Education and Research Center.