

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

آسیب‌شناسی و کارآمد سازی در تعاونیها

مدرس: دکتر فرزانه سادات حسینی



۳	مقدمه
۳	ارزیابی مشارکتی روستایی (Participatory Rural Appraisal)
۴	اصول نه گانه روش ارزیابی مشارکتی روستایی PRA
۵	مراحل روش ارزیابی مشارکتی روستایی PRA
۶	توضیح روش PRA با استفاده از یک مثال
۷	کاربردها ویژه PRA
۷	تحلیل SWOT چیست؟
۷	عناصر تشکیل دهنده SWOT
۸	شناسایی مشکلات و موانع و امکانات درونی بالقوه (عوامل درونی)
۱۰	شناسایی فرصت ها و چالش های پیش روی تعاونی ها (عوامل خارجی)
۱۳	مثال از تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده از ماتریس SWOT
۱۵	مزایای تحلیل SWOT
۱۶	نحوه تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده با توجه به برنامه های پیش بینی شده با استفاده از تحلیل سوات
۱۹	تجزیه و تحلیل سوات در تعاونی ها

با توجه به تغییرات عمیقی که جوامع روستایی به ویژه در دوران اخیر و در ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تجربه نموده اند، استفاده از روش های گوناگون برای شناسایی مشکلات، آسیب ها و نقاط قوت تعاونی ها و کارگاه های کوچک و بزرگ کشاورزی و غیرکشاورزی ضروری به نظر می رسد. روش هایی که علاوه بر داشتن پشتوانه آکادمیک و علمی، از نظر و رای افراد شاغل در مناطق روستایی، تعاونی ها و این کارگاه ها، هم در مرحله جمع آوری اطلاعات و هم در زمان تحلیل و شناسایی مسیر ها و راه حل های پیش رو، بهره برد. در عین حال، وقتیکه از آسیب شناسی و کارآمد سازی یک تعاونی یا کسب و کار صحبت به عمل می آوریم، در واقع می خواهیم زیر بنای موفقیت در آن را شناسایی کنیم. یک کسب و کار موفق بر پایه و اساس یک سری تصمیمات صحیح استوار است، بنابراین نحوه ی تجزیه و تحلیل شرایط و انتخاب واکنش مناسب در آن شرایط ضرورت دارد.

برای دستیابی به تمام ابعاد موثر در موفقیت یک تعاونی روستایی، دخالت و مشارکت روستائیان و استفاده از دانش و مهارت های بومی آنها در تمام مراحل برنامه ریزی، امری ضروری به نظر می رسد. ارزیابی مشارکتی روستایی از جمله روشهایی است که مدعی این نگاه جدید برای فهم بهتر مسائل روستاها و جوامع محلی است. زمانیکه برای ارزیابی حقایق پایه ای و زیربنایی بدست آمده از ارزیابی مشارکتی روستایی تلاش می کنید، کم تر ابزاری می تواند مفیدتر از تحلیل سوات یا SWOT (تحلیل اس دلیو او تی) باشد. در این کارگاه برای شناسایی فرصت ها و چالش های پیش روی تعاونی های روستایی در ابتدا روش ارزیابی مشارکتی روستایی یا PRA را معرفی کرده و سپس به معرفی ماتریس SWOT یا سوات می پردازیم.

ارزیابی مشارکتی روستایی (Participatory Rural Appraisal)

با مطرح شدن مسائل توسعه، بیشتر مواقع برقراری ارتباط با روستائیان جهت عدم تخلیه روستاها و شناسایی فرصت های رشد و توسعه در همان محل با شکست مواجه می شد. از طرف دیگر، مطالعات توسعه و توسعه پایدار نیز ناقص بودن شیوه های کمی را بیش از پیش مشخص کرده است. در اینجا بود که از دهه ۷۰ توجه به روش های کیفی مطرح شد. چون نقش اطلاع رسان ها در فرآیند تحقیق مشخص شده بود، ضرورت توسل به روش های کیفی هم بیشتر نمود می یافت. اما سوال دیگری که در اینجا مطرح شد این بود که حال چه طور باید اطلاع رسان ها را فعال کرد تا بتوانند به سوالات محققان پاسخ

هایی دهند که قابل تحلیل باشد؟ روش های مشارکتی در چنین فضایی روی کار آمدند. یکی از این روش ها «ارزیابی مشارکت روستایی یا PRA» می باشد. روش ارزیابی مشارکتی روستایی بر فعال کردن اطلاع رسانی تأکید دارد؛ باید اطلاع رسانی را که تاکنون به حساب نمی آمدند، فعال کرد؛ باید به آنها جرأت و شهامت اظهار وجود داد باید آنها را چنان فعال کرد که در میدان تحقیق، نظر خود را با تمام وجود بیان کنند. وقتی محقق وارد یک روستا می شود، کدام دسته از «اطلاع رسانی» ها نزد او می آیند و دور او را می گیرند؟ مسلماً مردان روستایی، مردان قدرتمند روستایی، مردان اجتماعی و کاردان روستایی. گروههای منزوی کجا هستند؟ زنان روستایی کجا هستند؟ باید آن اطلاع رسانی را فعال کرد که اغلب از صحنه فعالیت های اجتماعی حذف شده اند، اغلب غایب اند و اگر هم در جمع حاضر باشند، آنچنان خود را در لابه لای جمعیت پنهان می کنند که دیده نمی شوند، آنها بسیار خوب یاد گرفته اند که چگونه دیده نشوند. سپس، باید به حضور زنان که سهم آنها بسیار نادیده گرفته شده است، توجه شود؛ اولاً در تحقیقات، باید آنها را به عنوان اطلاع رسانی های مهم تلقی کرد؛ و ثانیاً، باید به دنبال منزوی ترین، پرمسئله ترین و پرمشکل ترین زنان باشیم. بنابراین، یکی از اصول مهم روش ارزیابی مشارکتی روستایی توجه به اقشار محروم و منزوی است.

اصول نه گانه روش ارزیابی مشارکتی روستایی PRA

روش ارزیابی مشارکتی روستایی بر پایه نه اصل بنا شده است، که عبارتند از:

۱. جریان معکوس یادگیری؛ یادگیری دانش بومی از روستاییان به گونه ای مستقیم و رو در رو؛
۲. جمع آوری حجم زیادی از اطلاعات در زمانی محدود؛
۳. جبران تحریفها؛ در اینجا، بر «عدم تمایل» به جای مهم جلوه دادن مسائل خاص پژوهشگران و «گوش دادن» به جای سخن گفتن تأکید میشود؛
۴. تعادل بهینه اطلاعات (گریز از سنجش افراطی)؛
۵. در این روش، تسهیلگران (محققان) تنها گوش میدهند و می آموزند؛
۶. تنوع جویی؛ در اینجا، تنوع در اطلاعات جمع آوری شده جایگزین میانگین اطلاعات می شود؛
۷. تسهیلگری؛ در این روش، نقش محقق تسهیل گری است؛ او باید با شیوه ها و فنون تسهیلاتی را برای اطلاع رسانی ها ایجاد کند. در این روش، اطلاع رسانی ها تحلیلگر هستند؛
۸. هوشیاری و مسئولیت پذیری توأم با انتقاد از خود؛ محققان یا به عبارتی، تسهیلگران باید همواره با انتقاد از خود فرآیند تسهیل را بهبود بخشند؛ و

۹. اشتراک اطلاعات و آرمان‌ها؛ این اشتراک بین ساکنان محلی و تسهیلگر از طریق برگزاری مناسب‌های آموزشی و تجارب مشترک تحقق می‌یابد.

مراحل روش ارزیابی مشارکتی روستایی PRA

۱. طراحی: مشخص ساختن اهداف تحقیق و تهیه طرح اولیه

۲. ورود به میدان و استفاده از تکنیک‌های تحقیق که شامل موارد زیر است:

- شکستن یخ‌ها (**Icebreaking**): یعنی به محض ورود به میدان باید کاری بکنید که یخ ارتباطی بین شما و اطلاع‌رسان‌ها شکسته شود. مثلاً می‌توان از بازی‌های مختلفی که مخصوص این کارهاست و می‌تواند کمک بسیاری کند استفاده کرد و درجه انقباض بدن افراد را وقتی که مقابل شما نشستند کم کرد. مثلاً در یکی از این بازی‌ها برای گروه بندی افراد، نام چند میوه را با کمک خود آنها انتخاب کرده و همین‌طور به ترتیب نشستند، هر میوه را به یک نفر منتسب کنید. بعد از افراد بخواهید که مثلاً تمام کسانی که سیب هستند کنار هم بنشینند و... در این بازی، افراد همین‌طور که می‌خندند و شوخی می‌کنند هم گروه بندی می‌شوند و هم یخ بین آنها و تسهیل‌گران شکسته می‌شود. این تکنیک، بیشتر جهت ایجاد رابطه موثر بین اطلاع‌رسان و تسهیل‌گران به کار می‌رود.
- اعتمادسازی (**Trust Building**): باید در این مرحله ضمن معرفی کامل خود و هدف از آمدن به روستا سعی بر ایجاد یک اعتماد متقابل کنید.
- توانمندسازی (**Empowerment**): به افراد کمک کنید که خودشان اطلاعات مربوط به روستای خودشان را در اختیارشان قرار دهند و نیز اطلاعات جدیدی حین کار به دست بیاورند. در اینجا شما باید کاری کنید که اعتماد به نفس اهالی بالا رود و به اینکه می‌توانند به شما کمک کنند ایمان بیاورند. مثلاً کاری که در یک روستا انجام شد جمع کردن زنان در روستا و راهنمایی آنها جهت کشیدن نقشه روستا توسط خودشان بود. در این نقشه ابتدا اهالی ساختمان مسجد را به عنوان مبدا در نظر گرفته و موقعیت خانه خود را نسبت به آن مشخص کردند. به همین روش هم نقشه روستا به دست آمد و هم پس از پایان کار، زنان بعد از کلی‌خنده و شوخی، با دیدن نتیجه که نقشه کاملی بود و توسط خود آنها کشیده شده بود بسیار خوشحال شده و اعتماد به نفس پیدا کردند. این تکنیک، بیش از آنکه تکنیکی جهت جمع‌آوری اطلاعات باشد ابزاری جهت توانمندسازی افراد است.

این سه تکنیک بر اساس یک فرآیند، از صفر شروع شده و تا آخر ادامه می یابند.

۳. **جمع آوری اطلاعات:** در این مرحله سرعت عمل محقق، شرط اساسی است و استفاده از روش های مشارکتی نیز می تواند بسیار موثر باشد.

در میدان تحقیق باید به دو نکته مهم، توجه کافی را داشت: اول اینکه شما باید نقش یک تسهیلگر را در جمع آوری داده ها ایفا کنید و مداخله مستقیم و مخرب در این فرآیند نداشته باشید و دوم اینکه به گره های ایزوله که کمتر در جمع ها شرکت می کنند و غالباً ساکت ترند توجه بسیار زیادی نمایید.

توضیح روش PRA با استفاده از یک مثال

در ادامه سعی می شود با استفاده از تجربه، نقشه ها و اطلاعاتی که از کار میدانی یک محقق در یک روستا بدست آمده است، این روش توضیح داده شود.

پس از طی مراحل طی که در بالا مطرح شد و زمانی که اطلاع رسانی ها کاملاً جهت کار آماده شدند در بحث های گروهی، تسهیلگران سعی بر گرفتن اطلاعات مدنظر خود از افراد روستا کردند. در یکی از کارها با دادن یک برگه به اهالی، از آنها خواستند بنویسند که اگر مشکلی بین روستاییان پیش بیاید چه کسی قادر است آنرا حل کند. سپس با مطالعه برگه ها در حضور خود افراد، لیستی از معتمدین محله را تهیه کرده و با استفاده از اطلاعات خود اهالی، ویژگی ها و گزارش عملکرد هر معتمد را نیز نوشتند. در مرحله بعد، با معیارهای خود آنها قشربندی بین روستا را کشف کردند. آنها برخلاف تصور افراد شهری که درآمد و میزان حقوق را در طبقه بندی افراد مدنظر قرار می دهند با اطلاع رسانی ها یعنی ساکنین آن روستا ویژگی های خاص خود مثل رفتن به مکه، داشتن تلویزیون رنگی یا سیاه و سفید، میزان خوردن گوشت در ماه، ابعاد زمین و... افراد روستا را در قالب سه گروه تقسیم بندی کردند. همچنین لیستی از مشکلات روستا، دلایل حل نشدن، نهادهای مسئول و نیز راه حل آنها تهیه کردند. خوبی چنین بحث های گروهی ای این است که افراد به محض مطرح شدن مسئله جدیدی توسط یک نفر، اطلاعات جدیدی را به یاد می آورند و در اختیار محققان قرار می دهند. خصلت جمعی بودن کار باعث می شود احتمال دروغ گفتن و غلو کردن از سمت افراد نیز کاهش یابد.

اینگونه تسهیلگران (محققان) با استفاده از یک کاغذ و تعدادی ماژیک، صرف مدت کوتاهی، اطلاعات بسیار ارزشمندی توسط اهالی روستا جمع آوری کردند.

کاربردها ویژه PRA

- مدیریت منابع طبیعی
- موضوعات کشاورزی، دامپروری، جنگل، آبیاری، زهکشی و آب و خاک
- برنامه های فقر زدایی
- بهداشت و رفاه
- توسعه شهری
- آموزش بزرگسالان
- مراقبت و آگاهی دادن
- تحلیل جنسیتی
- ارزیابی آموزش

حال با استفاده از ماتریس سوات یا SWOT می توانیم اطلاعات بدست آمده را تحلیل کرده و آسیب ها و مشکلات و همچنین فرصت ها و قوت های پیش رو برای تعاونی های روستایی را شناسایی کنیم. در ادامه به معرفی این ابزار می پردازیم.

تحلیل SWOT چیست؟

تحلیل SWOT (یا ماتریس SWOT) مخفف نقاط قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت ها (Opportunities) و تهدید ها (Threats)، و یک روش برنامه ریزی ساختاری است که این چهار عنصر را در یک سازمان، پروژه یا کسب و کار ارزیابی می کند. تحلیل SWOT می تواند برای یک تعاونی، شرکت، محصول، محل، صنعت، یا فرد انجام شود. تعیین اهداف سرمایه گذاری در کسب و کار یا پروژه و شناسایی عوامل داخلی و خارجی که برای دستیابی به هدف مشخص شده مطلوب و نامطلوب هستند نیز در این فرآیند انجام می شود.

عناصر تشکیل دهنده SWOT

مفهوم هر یک از این عناصر به شرح زیر است:

- ✓ نقاط قوت (Strength): ویژگی های کسب و کار یا پروژه که مزیتی نسبت به دیگر رقبا محسوب می شود.
- ✓ نقاط ضعف (Weakness): ویژگی های کسب و کار یا پروژه که نسبت به دیگران یک نکته منفی به حساب می آید.
- ✓ فرصت ها (Opportunities): عناصر محیطی که کسب و کار یا پروژه می تواند به نفع خود از آنها بهره برداری کند
- ✓ تهدیدها (Threats): عناصر محیطی کسب و کار یا پروژه که می تواند به ضرر آن و در مخالف با دستیابی به اهداف باشند.

شناسایی این عناصر یا همان SWOT ها، به این علت مهم است که می توان از آنها در برنامه ریزی برای دستیابی به اهداف بعدی استفاده کرد. تصمیم گیرندگان باید در ابتدا با توجه به SWOT ها تعیین کنند که آیا اهداف مورد نظر قابل دستیابی هستند یا خیر. اگر هدفی قابل دستیابی نیست، باید آن را تغییر داده و روند را تکرار کرد.

شناسایی مشکلات و موانع و امکانات درونی بالقوه (عوامل درونی)

دو حرف اول در این کلمه، یعنی S (نقاط قوت) و W (نقاط ضعف)، به عوامل داخلی اشاره دارد و به معنای منابع و تجربه ای است به راحتی در دسترس شما قرار می گیرد. نمونه هایی از حوزه های مورد نظر موارد زیر را شامل می شود:

- منابع مالی (بودجه، منابع درآمد، فرصت های سرمایه گذاری)
- منابع فیزیکی (مکان، امکانات، تجهیزات)
- منابع انسانی (کارمندان، داوطلبان، مخاطبان هدف)
- دسترسی به منابع طبیعی، علائم تجاری، ثبت اختراع و حق تکثیر
- فرآیندهای فعلی (برنامه های کارمندی، سلسله مراتب بخش های مختلف، سیستم های نرم افزاری، نحوه جریان اطلاعات میان اعضا)

کسانی که از تحلیل SWOT استفاده می کنند، باید سؤالاتی خطاب به سازمان خود مطرح کنند که پاسخ آنها اطلاعات مهمی برای هر عنصر (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات) فراهم آورد.

۱- نقاط قوت (Strengths)

عبارت است از شایستگی های ممتاز و حتی متمایزی که به وسیله آنها سازمان می تواند نسبت به رقبا مزیت رقابتی کسب کند.

یک سازمان باید به نقاط قوت خود هم از دید درونی و هم از دید شرایط بیرونی سازمان توجه ویژه ای داشته باشد. وقتی سازمان نقاط قوت خود را بررسی می کند، باید درباره ی ارتباط این نقاط قوت با رقیبان هم بررسی های لازم را انجام دهد.

نقاط قوت یک سازمان می تواند موارد زیر باشد:

- روابط مثبت با تامین کنندگان
- اختراعات سازمان
- داشتن منابع مالی زیاد
- منابع انسانی کارا و موثر
- تصویر مثبت ذهنی میان خریداران
- دسترسی به شبکه های توزیع مناسب
- هزینه تمام شده پایینتر از رقبا
- انحصار در دسترسی به برخی منابع

برای شناسایی نقاط قوت یک سازمان باید به اینگونه سؤالات پاسخ دهد:

- ❖ سازمان شما چه مزایایی دارد؟
- ❖ چه کارهایی را از سایرین بهتر انجام می دهد؟
- ❖ چه چیزهای منحصر به فردی دارد که از عهده رقبا خارج است ؟
- ❖ مردم و مشتریان نقاط قوت سازمان شما را چگونه ارزیابی می کنند؟
- ❖ منبع اصلی سود و درآمد شما چیست؟

- ❖ در کدام بازارها سهم بیشتری را در اختیار داریم؟
- ❖ آیا منابع انسانی کارا و موثر در اختیار داریم؟

۲- نقاط ضعف (Weaknesses)

محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها، امکانات و توانایی‌هایی است که به صورت محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان شود. در واقع نقاط ضعف، ایرادات کار و نکات منفی ای است که سازمان درگیر آن است.

نقاط ضعف یک سازمان می تواند موارد زیر باشد:

- عدم پشتیبانی و حفاظت از اختراعات
- برند ضعیف و یا تصویر ذهنی منفی نسبت به برند
- ساختارهای پرهزینه در سازمان
- عدم دسترسی به شبکه‌های توزیع مناسب
- عدم دسترسی به منابع لازم
- نیروی انسانی ضعیف و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد

برای شناسایی نقاط ضعف یک سازمان باید به اینگونه سوالات پاسخ دهد:

- ❖ کدام بخش کار را باید بهبود دهیم؟
- ❖ کدام فعالیت ها باعث کاهش بهره وری و فروش سازمان شده است؟
- ❖ کدام فعالیت ها و واحدها باعث ضرر مالی می شوند؟
- ❖ مشتریان نقاط ضعف ما را در چه چیزی می بینند و چگونه ارزیابی می کنند؟
- ❖ سازمان ما در محیط بیرونی چه تصویری دارد؟
- ❖ چه کارهایی به طور نامناسب انجام می شود؟

شناسایی فرصت ها و چالش های پیش روی تعاونی ها (عوامل خارجی)

نیروهای خارجی روی هر شرکت، سازمان و فردی تاثیر می گذارند. خواه این عوامل به طور مستقیم یا غیرمستقیم با یک فرصت یا تهدید مرتبط باشند و خواه هیچ ارتباطی نداشته باشید، به هر حال اهمیت

زیادی دارد که همه‌ی آن‌ها را یادداشت‌برداری و اسناد مرتبط به آن‌ها را گردآوری کنید. عوامل بیرونی به طور معمول مواردی هستند که از کنترل شما یا شرکت‌تان خارج هستند، مانند:

- گرایش‌های بازار (محصولات و تکنولوژی جدید، تغییر در نیازهای مخاطبان)
- گرایش‌های اقتصادی (گرایش‌های محلی، ملی، مالی و بین‌المللی)
- تامین مالی (کمک‌های مالی، پارلمان و سایر منابع)
- ویژگی‌ها جمعیتی
- ارتباط با تامین‌کنندگان و شرکا
- مقررات سیاسی، زیست محیطی و اقتصادی

این عوامل را می‌توان در دو دسته فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) تقسیم‌بندی کرد که البته قابل تبدیل به یکدیگر هم هستند.

۳- فرصت‌ها (Opportunities)

عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. در واقع فرصت‌ها عناصری محیطی هستند که سازمان می‌تواند از آن‌ها به نفع خود بهره‌برداری کند.

تحلیل دقیق محیط خارجی می‌تواند باعث شناسایی فرصت‌های جدیدی شود که توسعه و رشد را برای سازمان دربر خواهد داشت.

فرصت‌های پیش‌روی یک سازمان می‌تواند موارد زیر باشد:

- نیازهای مشتری که هنوز برطرف نشده‌اند
- کاهش محدودیت‌های قانونی و تجاری
- شناخت بخشی از بازار که کمتر مورد توجه قرار گرفته است.
- بهبود وضعیت رقابتی
- بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان
- ظهور فناوری‌های نوین

۴- تهدیدها (Threats)

یک تهدید، موقعیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است که می تواند برای سازمان در دسرساز و خطرناک شود. تهدیدها زمانی به وجود می آیند که شرایط محیط خارجی، قابلیت اطمینان و سودآوری سازمان را به خطر می اندازد.

تهدیدهای پیش روی یک سازمان می تواند موارد زیر باشد:

- افزایش قدرت چانه زنی خریداران و تامین کنندگان
- تغییرات سریع و عمده تکنولوژی به گونه ای که دستیابی به این فناوری ها فراتر از توانایی انطباق سازمان باشد.
- ظهور محصولات جایگزین پر قدرت
- افزایش رقابت منجر به ظرفیت بیش از حد
- مشکلات اقتصادی مانند رکود و کاهش قدرت خریداران
- جنگ قیمت از طرف رقبا
- افزایش محدودیت های تجاری و قانونی
- جنگ، تحریم و نبود مواد اولیه

در منابع مختلف برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها چک لیست های مختلفی ارائه شده است که بر مبنای محیط کسب و کار و نوع سازمان می توان از یک یا ترکیبی از این چک لیستها بهره برداری کرد. در این قسمت یکی از این چک لیستها برای نقاط قوت را با هم مرور می کنیم.

چک لیست SWOT برای نقاط قوت

به صورت خلاصه چک لیست لازم برای پیدا کردن نقاط قوت را مشاهده می کنید:

نقاط قوت مالی

- مهم ترین منبع رشد مالی شما چیست؟
- مشتریان فعلی شما کدامند؟ محصول خاص شما چیست؟
- ساختار هزینه - خدمات شما به چه صورت است؟

نقاط قوت مشتری

- علت افزایش مشتری شما چیست؟
- آیا افزایش مشتری های شما به دلیل معرفی مشتری جدید توسط مشتری قدیمی ست، یا از طریق صنعت خاصی؟
- دلیل این که مشتریان شما را به رقبایتان ترجیح می دهند، چیست؟

نقاط قوت داخلی

- شما به عنوان یک سازمان چه کاری را خیلی خوب انجام می دهید؟
- آیا شما در صنعت خود نوآوری دارید؟
- آیا ارتباط با مشتری و یا شرکای قدرتمندی دارید؟

نقاط قوت آموزش و رشد

- وجه تمایز نیروی کار شما با رقبایتان در چیست؟
- آیا برنامه توسعه نیروی کار شما می تواند جزو نقاط قوت شما باشد؟
- آیا فرهنگ سازمانی شما می تواند وجه تمایز قدرتمند شما باشد؟

مثال از تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده از ماتریس SWOT

فرض کنید یک استارت آپ در زمینه ی مشاوره دارید. تحلیل SWOT شما پس از پاسخ به سوالات مربوط به هر عنصر باید تقریبا به صورت زیر باشد:

نقاط قوت

- ما قادر به پاسخگویی بسیار سریع هستیم زیرا خط قرمزی نداشته و نیازی به تایید مدیران سطح بالاتر نداریم.
- ما توانایی بسیار خوبی در حفظ مشتریان و حفظ ارتباط با آنها داریم، زیرا مقدار فعلی کار، به ما زمان زیادی برای اختصاص دادن به مشتریان می دهد.
- مشاور اصلی ما شهرت خوب و پیشینه ای قوی دارد.

- اگر متوجه شویم که بازاریابی ما، سازمان را به نتایج دلخواهمان نمی رساند، می توانیم به سرعت تغییر مسیر و استراتژی دهیم.
- ما در حال حاضر مخارج و مشغله های کمی داریم، بنابراین می توانیم به مشتریان خدمات خوب و محصولی ارزشمند و به صرفه ارائه دهیم.

نقاط ضعف

- شرکت ما حضور یا اعتبار کمی در بازار دارد، و شناخته شده نیست.
- ما تعداد بسیار کمی کارمند داریم، و مهارت های آنان در بسیاری از زمینه ها محدود و جزئی است.
- عدم حضور کارکنان اصلی ما برای مدت کوتاه یا از دست دادن آنها به صورت کامل، می تواند آسیب بسیار بزرگی به ما برساند.
- جریان نقدینگی ما در ابتدای کار اندک خواهد بود و نمی توانیم روی آن حساب کنیم.

فرصت ها

- صنعت ما در حال گسترش و پیشرفت است، و در آینده ی نزدیک فرصت های بسیاری برای موفقیت خواهیم داشت.
- دولت قصد دارد کسب و کارهای محلی را تشویق و ترغیب کند.
- رقبای ما ممکن است در اتخاذ فن آوری های جدید آهسته تر از ما عمل کنند.

تهدیدات

- پیشرفت های تکنولوژی ممکن است بازار را به گونه ای تغییر دهد که فراتر از توانایی انطباق ما باشد.
- یک تغییر کوچک در نقاط تمرکز یک رقیب بزرگ ممکن است موقعیتی را که ما در بازار به دست می آوریم از بین ببرد .

در نتیجه ی تحلیل SWOT ، ممکن است این شرکت مشاوره تصمیم بگیرد که در زمینه ی پاسخگویی و ارائه راه حل سریع، ارائه خدمات به صرفه به شرکت های محلی و استارت آپ ها مهارت های تخصصی کسب کرده و در همین زمینه به صورت تخصصی کار کند.

از آن جایی که بازار محلی به عنوان بازار هدف تعریف شد، بازاریابی شرکت در نشریات و وب سایت های محلی خواهد بود تا بیشترین میزان حضور ممکن در بازار را متناسب با بودجه تبلیغاتی تعیین شده، داشته باشد. و در نهایت، این شرکت مشاوره باید تا حد ممکن با تغییرات تکنولوژی همگام و به روز باشد.

مزایای تحلیل SWOT

چرا باید زمان کسب و کار خود را صرف این تحلیل کنید؟ به طور خلاصه، تحلیل SWOT مزایایی نسبت به سایر تحلیل های مربوط به کسب و کار دارد.

– مقرون به صرفه

شما نیاز به آموزش گسترده و هیچ گونه مهارت فنی برای انجام تحلیل SWOT ندارید. به یک مشاور خارجی نیز نیاز ندارید. تنها یک کارمند که اطلاعات کافی از کسب و کار دارد کافی ست. شما می توانید با استفاده از اطلاعات ثبت شده در بخش ارتباط با مشتریان و گزارش های آن، فرآیند تحلیل را به طور چشمگیری سرعت بخشید.

– کاربردهای متعدد

تجزیه و تحلیل SWOT می تواند برای انجام تجزیه و تحلیل رقابتی، برنامه ریزی استراتژیک و موارد مشابه مورد استفاده قرار گیرد. چرا که از طریق تجزیه و تحلیل SWOT، یک کسب و کار می تواند عوامل محیطی و نقش مطلوب یا نامطلوب آنها را در هدف مشخصی شناسایی کند.

– بحث و تبادل نظر

تجزیه و تحلیل SWOT باعث بحث و تبادل نظر می شود. مهم است که کارکنان شما اطلاعات یکپارچه و هماهنگی داشته باشند. تک تک کارمندان نقش مهمی در پیشبرد سازمان به سوی موفقیت ایفا می کنند. بحث در مورد نقاط قوت و ضعف اصلی شرکت کمک می کند تا تهدیدات و فرصت های خود را شناسایی کنید.

– گزارش تصویری کلی

تجزیه و تحلیل SWOT معمولاً به شکل یک مربع ارائه می شود. هر ربع در این ماتریس نشان دهنده یک عامل است. این طرح بصری نمای کلی موقعیت شرکت را نمایش داده و گفتگو و تبادل نظر را تشویق می کند. با این که ممکن است اهمیت بخش ها یکسان نباشد، اما مرور سریع آنها به سازمان کمک می کند تا سیر موفقیت و پیشرفت، نقاط قوت و ضعف ها را مشخص کند.

- بینش عمیق تر

SWOT می تواند برای به دست آوردن بینش در مورد بازار و درک بهتر از رقابت به شما کمک کند. با این بینش می توانید برنامه ای برای ایجاد موقعیت منسجم و رقابتی در بازار ارائه دهید.

- ادغام اطلاعات

تجزیه و تحلیل SWOT فرصتی برای ادغام اطلاعات گوناگون، صرف نظر از کمی و کیفی بودن آن است. تحلیل SWOT اطلاعاتی را که از قبل موجود بوده و هم چنین اطلاعاتی را که اخیراً به دست آمده اند، سازماندهی می کند. تحلیل SWOT با تنوع وسیعی از منابع اطلاعاتی سر و کار دارد. به همین علت، شرکت می تواند تنوع و گوناگونی اطلاعات را از یک ضعف به قدرت احتمالی تبدیل کند.

البته پیاده سازی و انجام تحلیل SWOT برای هر سازمان و در هر صنعت می تواند متفاوت باشد. درست مانند استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری که با توجه به استراتژی ها و اولویت های سازمان می تواند در هر سازمان متفاوت از دیگری باشد. چیزی که در تمام شرکت ها و سازمان ها، در تحلیل SWOT یا هر اقدام استراتژیک و مدیریتی دیگر مشترک است، پایه و اساس تحلیل «استراتژی و هدف آن» است.

نحوه تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده با توجه به برنامه های پیش بینی شده با استفاده از
تحلیل سوات (SWOT)

۱. بررسی محیط خارجی

بررسی محیط خارجی با فهرست نمودن تهدیدات خارجی (T) و فرصت ها (O) آغاز می شود. سپس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) را تهیه می کنیم. معمولاً در حوزه مدیریت سرفصل های تهدیدات و فرصت ها شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، جمعیت شناختی، تولید و خدمات، تکنولوژی،

بازار و رقابت می‌شود. باید توجه داشت که در تحلیل این عوامل نباید صرفاً به بررسی محیط کنونی بسنده کرد بلکه مهم‌تر از آن آینده نگری و تحلیل محیط آینده است.

۲. بررسی محیط داخلی

محیط داخلی سازمان برای شناخت قوت‌ها (S) و ضعف‌ها (W) ارزیابی می‌شود. معمولاً سرفصل‌های قوت و ضعف‌ها در حوزه علم مدیریت بازرگانی شامل عوامل سازمان، عملیات، مالی، بازاریابی و غیره می‌گردد. در ادامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل می‌شود.

۳. تدوین راهبرد

روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده اند مورد تحلیل قرار داده و استراتژی‌های متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل تحلیل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آن‌ها در سلول‌های مربوطه به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هر یک از آن‌ها استراتژی‌های موردنظر حاصل می‌گردد؛ بنابراین همواره تحلیل SWOT منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO می‌شود.

SWOT		محیط داخلی	
		قوت‌ها	ضعف‌ها
محیط خارجی	فرصت‌ها	راهبرد تهاجمی (SO)	راهبرد انطباقی (WO)
	تهدیدها	راهبرد اقتضایی (ST)	راهبرد دفاعی (WT)

مراحل تحلیل SWOT در یک نگاه

حال به تشریح هر یک از این استراتژی‌ها می‌پردازیم:

✓ راهبرد دفاعی (راهبرد حداقل - حداقل) یا (ضعف - تهدید)

هدف کلی این راهبرد که می‌توان آن را راهبرد «بقاء» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم به‌منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدات است. در قلمرو فعالیت‌های بازرگانی بنگاهی که با تهدیدات خارجی و ضعف‌های درونی روبرو است در واقع با وضعیت وخیمی سروکار دارد. لذا بنگاه مزبور می‌بایست برای بقاء خود جنگیده و راهی برای دفاع از خود جستجو نماید. در چنین وضعیتی، صرفاً راه‌حل‌هایی بسیار واکنشی نظیر انحلال بنگاه، ادغام با دیگر مؤسسات و یا کاهش فعالیت‌های بنگاه پیش روی موسسه است.

✓ راهبرد انطباقی (راهبرد حداقل - حداکثر) یا (ضعف - فرصت)

راهبرد انطباقی تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود ولی به واسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آن نباشد. در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد.

✓ راهبرد اقتضایی (حداکثر - حداقل) یا (قوت - تهدید)

این راهبرد بر پایه بهره‌گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌گردد و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. با این وجود از آنجا که تجارب گذشته نشان داده است که کاربرد نابجای قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی به بار آورد هیچ سازمانی نباید به‌طور نسنجیده از قدرت خود جهت رفع تهدیدات استفاده کند.

✓ راهبرد تهاجمی (حداکثر - حداکثر) یا (قوت - فرصت)

تمام دستگاه‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند توأمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. برخلاف راهبرد دفاعی که یک‌راه حل واکنشی است راهبرد تهاجمی یک‌راه حل کنش‌گر می‌باشد. در چنین وضعیتی سازمان با استفاده از نقاط قوت خویش در جهت گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام برمی‌دارد. باید توجه داشت که اگرچه هر سازمانی ممکن است موقتاً از راهبردهای

سه گانه قبلی استفاده نماید لیکن خواست و تلاش همه سازمان‌ها نیل به وضعیتی است که در آن با استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های موجود در محیط خارجی نهایت بهره را ببرند.

تجزیه و تحلیل سوات در تعاونی‌ها

معاون امور تعاونی‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، بر لزوم تشکیل اتاق‌های فکر تعاون و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش تعاون تاکید کرد. باید با ریشه یابی مشکلات بخش تعاون، نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را شناسایی و برای بهبود آن تلاش کنیم. وجود مشکلات ساختاری اقتصاد کشور یکی از مهمترین موانع جذب سرمایه گذاری خارجی است. یکی از راههای برون رفت از این شرایط حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط و تعاونی‌ها است.

تهیه بسته‌های حمایتی برای تعاونی‌ها، تقویت نظارت و توانمند سازی تعاونی‌ها، پایش برنامه‌ها و اسناد بالادستی بخش تعاون، تشکیل سازمان مهندسی تعاون، تشکیل جلسات اندیشه ورزی برای بهبود فضای کسب و کار تعاونی، حرکت به سمت استارت‌آپها و فعالیتهای تجاری نوآورانه، اصلاح برخی از مواد قانون تعاون و برون سپاری تصدیگری‌های بخش تعاون به اتاق‌های تعاون مواردی است که دولت برای ایجاد فرصت برای تعاونی‌ها و حمایت از آنها می‌تواند انجام دهد.

برای توسعه و موفقیت تعاونیها، باید مسائل و مشکلات آنها را به طور مستمر تحلیل و برای رفع آنها از طریق مشارکت همه افراد دخیل در تعاونی چاره جویی نمود. برای این منظور باید عوامل تهدیدکننده تعاونیها و فرصتهای پیش روی آنها به درستی شناخته شوند. بعد از جمع آوری اطلاعات تعاونیها از طریق ارزیابی مشارکت روستایی، تعاونی‌ها برای پیشبرد اهداف خود بر اساس آنالیز آن اطلاعات توسط ماتریس سوات، می‌توانند استراتژیهای مختلفی را پیگیری کنند. هر کدام از آن استراتژی‌ها بر مبنای نگاه هیئت مدیره تعاونی و شرایط پیرامونی تعاونی می‌تواند راهی برای بهبود اوضاع منطقه و کسب و کار تعاونی باشد.