

تمرین شماره ۵ (مربوط به فصل چهارم)

تهیه برنامه‌ای برای عمل: تحلیل TOWS (SWOT)

هدف: تحلیل SWOT دید کاملی را در مورد شرکت نسبت به محیطش فراهم می‌آورد. در این تمرین شما فرا خواهید گرفت که چگونه توسط ماتریس TOWS، برنامه برای عمل تهیه کنید.

گزینه‌های استراتژیک که از تطابق فرصت‌ها و قابلیت‌های سازمانی در سطح قابل قبولی از ریسک به دست می‌آیند، چیزی هستند که آن را استراتژی اقتصادی می‌نامیم.

کنت اندروز

عبارت SWOT در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار به کار برده شده و شناخته شده است. این عبارت مخفف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است و نمایانگر ابزاری کمک کننده برای تهیه خلاصه‌ای از وضعیت استراتژیک است. قوت‌ها و ضعف‌ها در برگیرنده وضعیت داخلی شرکت بوده و شامل مواردی مانند، مهارت‌ها، تخصص، منابع سازمانی، قابلیت‌های رقابتی، مزیت و عدم مزیت موقعیت در بازار، وضعیت مالی، سهم بازار، تشخیص برند یا قابلیت‌های توزیع و امثال آن است. فرصت‌ها و تهدیدات از محیط رقابتی بیرون از سازمان نشأت می‌گیرند. این موارد بیانگر روندهایی در محیط بیرونی هستند که ممکن است برای شرکت مطلوب یا غیرمطلوب باشند. برای مثال ممکن است ادغام دو رقیب شرکت به عنوان یک تهدید تلقی شود و یا دغدغه‌های جامعه در خصوص راحتی کالاها، برای شرکتی که خدمات و محصولات برای اقشار پرمشغله تولید می‌کند، یک فرصت باشد. قوانین جدید و یا ظهور تکنولوژی‌های ارزان قیمت نیز ممکن است برای برخی شرکت‌ها به عنوان یک تهدید ارزیابی شوند. هدف این دسته بندی، تضمین تطابق میان منابع مدیریتی، مالی، تکنیکی و... شرکت به منظور استفاده کامل از فرصت‌هایی است که ریسک شرکت را مینیمم می‌کند.

با قرار دادن این چهار بخش در فرمت ماتریس، پروفیسور ویهریچ، ابزاری سودمندی را به منظور تولید گزینه‌های جایگزین با یک روش سیستماتیک، فراهم می‌آورد. در این فرمت، تحلیل مورد نظر به ماتریس TOWS، ارجاع داده می‌شود. این ماتریس فرد را توانا می‌سازد تا میان قوت‌ها و ضعف‌ها با فرصت‌ها و تهدیدات تطابق به وجود آورد و قدم‌های عملیاتی را توسعه دهد. زمانی که قوت و فرصت در خانه SO تطابق پیدا کنند، راه‌های احتمالی نمایان می‌شوند که سازمان می‌تواند از نقاط قوتش برای بهره برداری از مزیت فرصت‌های موجود در محیط استفاده کند. به صورت مشابه خانه ST بیانگر راه‌هایی است که با استفاده از نقاط قوت می‌توان تهدیدات را دفع کرد. موقعیت WO وضعیت داخلی را نمایان می‌کند که نیاز به اصلاح و توجه دارد تا بتوان از فرصت‌ها استفاده کرد و موقعیت WT نمایانگر ضعف‌هایی است که سازمان را نسبت به تهدیدات، شکننده می‌سازد و در این راستا باید استراتژی‌های دفاعی را در پیش گرفت.

باید در وارد کردن اطلاعات مربوط به SWOT دقت لازم را به خرج داد، چرا که کیفیت این اطلاعات، گام‌های عملیاتی بعدی را مشخص خواهند کرد. برای مثال به جای گفتن «قابلیت‌های خوب بازاریابی» بهتر است گفته شود که دقیقاً چه جنبه‌ای از بازاریابی به خوبی عمل می‌کند یا به جای نوشتن «توسعه بین‌المللی» به عنوان فرصت، سعی کنید بگویید کدام مشخصه بازار به صورت بین‌المللی بیانگر فرصت است. زمانی که این نقاط را با یکدیگر تطابق می‌دهید تا قدم‌های عملیاتی را تولید کنید، آن‌ها را به عنوان اعمالی که شرکت باید انجام دهد ذکر کنید، نه به عنوان تحلیلی از موقعیت. تطبیق فرصت‌ها و قوت‌ها، شرکت را به سمت رشد و توسعه هدایت می‌کند. همچنین ترکیب ضعف‌ها و تهدیدات نیز حائز اهمیت است، چرا که موقعیتی را مشخص می‌سازد که شرکت در آن آسیب‌پذیر است، به خصوص در محیط به شدت رقابتی.

اقدامات عملیاتی تکمیلی، در دیگر خانه‌های ماتریس، می‌توانند به عنوان مجموعه‌ای منسجم از گزینه‌های جایگزین باشند. زمانی که حداقل دو گروه از اقدامات عملیاتی جایگزین شکل گرفتند، برنامه‌های جایگزین عملیات برای آینده ارائه می‌گردند. آنگاه با توجه به اهداف، منابع در دسترس و ...، سازمان می‌تواند در خصوص انتخابش تصمیم‌گیری کند.

تمرین

برنامه عملیاتی برای رابین هود

دستور العمل: موردکاوی رابین هود را که در ادامه آمده، بخوانید. به رابین هود و همراهانش به عنوان یک سازمان بنگرید. در خصوص فعالیت‌هایشان و موضوعاتی که با آن مواجه می‌شوند، در قالب عبارات مدیریتی مانند، رهبری، استخدام، درآمد، توسعه، تنوع و رقابت بیندیشید.

۱- نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص سازید. محیط بیرونی را بررسی کنید و روندهایی که نمایانگر فرصت‌ها و تهدیدات هستند را مشخص کنید. موارد تشخیص داده شده را در ماتریس TOWS وارد کنید.

۲- سپس هر یک از موارد را یک به یک از محور داخلی با محور خارجی تطبیق دهید و گام عملی برای آن‌ها در هر یک از خانه‌های ماتریس (SO, WO, ST, WT) بنویسید. سپس به سوالات ۱ و ۲ پاسخ دهید.

رابین هود

در پاییز دومین سال شورش رابین هود علیه حاکم ناتینگهام بود که رابین هود پا به جنگل شروود گذاشت. در زمان ورود، او به پیشرفت مبارزه، موقعیت زدایی نیروهایش، حرکات اخیر حاکم و گزینه‌های پیش رویش فکر می‌کرد.

شورش علیه حاکم به عنوان یک جنگ صلیبی شخصی آغاز شده بود و از درگیری رابین با حاکم و دستگاه اداری او نشأت گرفت. با این حال، رابین هود به تنهایی می‌توانست کار کمی را انجام دهد. بنابراین او

به دنبال متحدان، که افرادی شجاع و عدالت طلب باشند، بود. سپس از همه کسانی که می‌آمدند استقبال کرد، چند سوال می‌پرسید و فقط خواستار اشتیاق برای خدمت می‌شد. به نظر او، قوت در شمار نیروها بود.

او اولین سال را صرف ساختن گروهی با انضباط، متحد در دشمنی با حاکم و تمایل به زندگی خارج از قانون کرد. تشکیلات گروه ساده بود. رابین به طور عالی قانون‌گذاری و همه تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کرد. او وظایف ویژه‌ای به معاونان خود محول کرد. ویل اسکارلت مسئول جاسوسی و گشت زنی بود. وظیفه اصلی او آن بود که سایه حاکم و مردانش باشد و همیشه مراقب حرکت بعدی آن‌ها بود. او همچنین اطلاعات مربوط به برنامه‌های مسافرتی تاجران ثروتمند و جمع‌آوری کنندگان مالیات را به دست می‌آورد. جان کوچولو نظم و انضباط را در میان مردان حفظ و رصد می‌کرد که مهارت تیراندازی آن‌ها در سطح بالایی باشد. شرلوک، امور مالی، تبدیل غنایم به پول نقد، پرداخت سهم پول، و پیدا کردن مکان مناسب برای مصرف مازاد را انجام می‌داد. پسر میلر نیز کار دشواری برای تامین کردن تدارکات برای دسته‌های بزرگ مردان را داشت.

اندازه فزاینده گروه منبع شادی برای رابین بود، اما همچنین یک منبع نگرانی نیز بود. شهرت مردان در حال گسترش بود و سربازان جدید از هر گوشه انگلستان سرازیر می‌شدند. همچنان که گروه بزرگ‌تر می‌شد، اردوگاه کوچک آن‌ها، اردوگاه بزرگی به شمار می‌رفت. درحالی که در جایی سربازان داشتند دار زده می‌شدند، در چند مایل آن طرف تر سربازانی در حال بازی کردن بودند. چالاکی کاهش یافته بود و حفظ انضباط سخت‌تر شد؛ «چرا؟». رابین پاسخ داد: من نیمی از مردانی که در این روزها به سمتشان می‌روم را نمی‌شناسم.

نیازهای این گروه در حال رشد، از ظرفیت مواد غذایی موجود در جنگل پیشی گرفت. تدارکات باید از روستاهای دور افتاده تامین می‌شد. هزینه خرید غذا، شروع به خالی کردن ذخایر مالی این گروه کرد و این در همان حالی بود که درآمدها رو به کاهش بود. مسافران، به خصوص آن‌هایی که چیزهای زیادی برای از دست دادن داشتند، جنگل را جای وسیعی برای ایستادن در نظر می‌گرفتند. این برای آنان پرهزینه و نامناسب بود، ولی بهتر از آن بود که همه کالاهایشان مصادره شود.

رابین بر این باور بود که زمان برای مردان وی فرارسیده است تا سیاست مصادره آشکار کالا را به مالیات مسافری ثابت تغییر دهند. معاونین او به شدت در برابر این ایده مقاومت کردند. آن‌ها به شعار مشهور «دزدیدن از ثروتمندان و دادن به فقرا» افتخار می‌کردند و به فقرا می‌گفتند: «کشاورزان و مردم شهر مهم‌ترین متحدان ما هستند». چگونه می‌توانیم از آن‌ها مالیات بگیریم و هنوز هم به کمک آن‌ها در مبارزه علیه حاکم امید داشته باشیم؟ رابین در این فکر بود که مردان وی تا چه مدت می‌توانند به روش‌های روزهای اولیه خود ادامه دهند. حاکم قوی تر می‌شد و بهتر سازمان دهی شده بود. او اکنون پول و نیرو انسانی داشت و شروع به آزار مردان رابین کرده بود. رابین به دنبال نقاط ضعف خود می‌گشت. موج حوادث علیه مردان رابین می‌چرخید.

رابین احساس کرد که این مبارزه باید به طور قطعی قبل از اینکه حاکم فرصتی برای زدن یک ضربه مهلک داشته باشد، به پایان برسد.

رابین بارها با فکر امکان کشتن حاکم سرگرم شده بود، اما شانس این کار به طور فزاینده‌ای بعید به نظر می‌رسید. علاوه بر این، کشتن حاکم ممکن است عطش شخصی خود را برای انتقام ارضا کند، اما وضعیت را بهبود نخواهد بخشید. رابین امیدوار بود که وضعیت دائمی ناآرامی‌ها و شکست حاکم در جمع کردن مالیات‌ها منجر به برکناری او از قدرت شود. در عوض، حاکم روابط سیاسی خود را برای دستیابی به افزایش قدرت بکار برد. وی در دربار دوستان نیرومندی داشت و به خوبی از طرف نایب‌السلطنه، شاهزاده ویلیام، مورد توجه قرار می‌گرفت.

شاهزاده جان، شرور و ناآرام بود. او با عدم محبوبیت خود در میان مردمی مواجه بود که می‌خواستند پادشاه زندانی، ریچارد، آزاد شود. وی همچنین با ترس و بیم از Baron‌ها، که برای نخستین بار به او نیابت سلطنت را داده بودند، می‌زیست، که اکنون شروع به مجادله بر سر تاج و تخت سلطنت کرده با او کرده بودند. چند تن از Baron‌ها عازم جمع‌آوری غرامت شده بودند که شاه ریچارد را از زندان خود در اتریش آزاد می‌کرد. رابین برای پیوستن به این همدستی در ازای امنیت در آینده دعوت شد. این یک پیشنهاد خطرناک بود. راهزنی یک چیز بود و دادگاه چیز دیگری. شاهزاده جان در همه جا جاسوس داشت و به سبب انتقام جویی مشهور بود. اگر طرح توطئه کنندگان شکست می‌خورد، این تعقیب بیرحمانه و بسیار سریع انجام می‌شد.

صدای بوق شام، رابین را از افکارش بیرون آورد. بوی گوشت دودی در هوا پیچیده بود. هیچ چیز قطعی و مشخص نشده بود. رابین به طرف اردوگاه رفت و به خود قول داد که بعد از حمله فردا تمام این مشکلات را به طور جدی مورد ملاحظه قرار دهد.

		INTERNAL	
EXTERNAL		Strengths (S) Size: more fighting men	Weaknesses (W)
	Opportunities (O) <i>Favorable Trends</i> 1. Other forests available	SO 1. Expand operations to other forests (S1,O1)	WO
	Threats (T) <i>Unfavorable Trends</i> 1. Game (food) becoming scarce	ST 1. Create separate group with a different mission—to hunt for food and not involved in robbing. (S1,T1)	WT

شکل ۱. ماتریس TOWS برای رابین هود

سوالات

۱- خانه‌های SO, WO, ST, WT شامل اقدامات عملی منفرد هستند. آن‌ها را با یکدیگر ترکیب کنید تا به دو دسته از اقدامات عملی جایگزین برسید. دو جایگزین به دست آمده را بنویسید و اقدامات عملی آن را ذکر کنید.

۲- چه مشخصه‌هایی را برای انتخاب میان گزینه‌های جایگزین به دست آمده در ماتریس TOWS به کار می‌گیرید؟