



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Formulation of Organizational Strategies in Small Companies (Case Study: An Automotive Parts Manufacturing Company)

Samad Khabaz Bavil¹

Abstract

Background & Purpose: Small companies operating in the automotive parts industry navigate a dynamic and competitive environment where rapid technological changes, market fluctuations, and resource limitations pose significant challenges to strategy formulation and implementation. Despite the high importance of strategic management for these entities, many small companies lack a coherent structure and approach for defining their future direction. The objective of this research is to formulate an appropriate strategy for a small automotive parts manufacturing company, thereby providing practical solutions for improving its performance and enhancing competitiveness.

Methodology: This research is applied in terms of its objective and descriptive-analytical in nature. The statistical population comprises managers, experts, and key employees of a small automotive parts manufacturing company who are directly involved in decision-making processes and production operations. Due to the limited number of eligible individuals, a census sampling method was employed. Data collection involved a combination of semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire encompassing internal and external environmental indicators. The collected data were analyzed using environmental analysis methods and Quantitative Strategic Planning Matrices (QSPM) to extract and prioritize suitable strategies for the company.

Findings: Based on the total scores obtained from the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the strategies were prioritized as follows: formation of an industrial cluster with a score of 6.18 ranked first, formation of a reciprocal service consortium with a score of 4.95 ranked second, and participation in the value chain with a score of 4.76 ranked third. Therefore, based on the analysis of internal and external strategic factors, the formation of an industrial cluster was identified as the most appropriate strategy for the studied auto parts manufacturing company.

Conclusion: The results of the study indicate that, considering the internal and external conditions of the auto parts manufacturing company, approaches based on cooperation and synergy among firms can play an effective role in improving performance and enhancing competitiveness.

Keywords: *Harvard Policy, Small Companies, Automotive Parts.*

Citation: Khabaz Bavil, S. (2024). Formulation of Organizational Strategies in Small Companies (Case Study: An Automotive Parts Manufacturing Company). *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(23), 179-198.

1. Assistant Prof., Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Rezaee912@chmail.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۷، شماره ۲۳
بهار ۱۴۰۳
صص ۱۷۹-۱۹۸

تدوین استراتژی‌های سازمانی در شرکت‌های کوچک (مورد مطالعه: یک شرکت سازنده قطعات خودرو)

صمد خباز باویل^۱

چکیده

زمینه و هدف: شرکت‌های کوچک فعال در صنعت قطعات خودرو در محیطی پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع فناوری، نوسانات بازار و محدودیت منابع، تدوین و اجرای استراتژی را برای آن‌ها به چالشی جدی تبدیل کرده است. با وجود اهمیت بالای مدیریت استراتژیک برای این بنگاه‌ها، بسیاری از شرکت‌های کوچک فاقد ساختار و رویکردی منسجم برای تعیین مسیر آینده خود هستند. هدف این پژوهش، تدوین استراتژی مناسب برای یک شرکت کوچک سازنده قطعات خودرو است تا بر اساس آن، راهکارهایی عملی برای بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری شرکت ارائه شود.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان کلیدی یک شرکت کوچک سازنده قطعات خودرو است که به‌طور مستقیم در فرایندهای تصمیم‌گیری و عملیات تولید مشارکت دارند. به دلیل محدود بودن تعداد افراد واجد شرایط، نمونه‌گیری به صورت تمام‌شماری انجام شده است. برای گردآوری داده‌ها از ترکیب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته شامل شاخص‌های محیط داخلی و خارجی استفاده شده است. داده‌های گردآوری شده با بهره‌گیری از روش‌های تحلیل محیطی و ماتریس‌های کمی برنامه‌ریزی استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند تا استراتژی‌های مناسب شرکت استخراج و اولویت‌بندی شوند.

یافته‌ها: با توجه به مجموع امتیازات به دست آمده در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، اولویت استراتژی‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: تشکیل خوشه صنعتی با امتیاز ۶.۱۸ در اولویت نخست، تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل با امتیاز ۴.۹۵ در اولویت دوم و مشارکت در زنجیره ارزشی با امتیاز ۴.۷۶ در اولویت سوم. بنابراین، بر اساس تحلیل عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، تشکیل خوشه صنعتی به عنوان مناسب‌ترین استراتژی برای شرکت سازنده قطعات خودرو مورد مطالعه شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به شرایط داخلی و خارجی شرکت سازنده قطعات خودرو، رویکردهای مبتنی بر همکاری و هم‌افزایی میان بنگاه‌ها می‌تواند نقش مؤثری در بهبود عملکرد و تقویت رقابت‌پذیری داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌ها، هاروارد، شرکت‌های کوچک، قطعات خودرو.

استناد: خباز باویل، صمد. (۱۴۰۳). تدوین استراتژی‌های سازمانی در شرکت‌های کوچک (مورد مطالعه: یک شرکت سازنده قطعات خودرو). فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷(۲۳)، ۱۷۹-۱۹۸.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه Rezaee912@chmail.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI:10.22034/qjimdo.2024.450322.1702

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: صمد خباز باویل

مقدمه

امروزه یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، تدوین و اجرای استراتژی‌هایی است که بتواند بقا، رشد و مزیت رقابتی آن‌ها را در محیطی پویا و پیچیده تضمین کند. افزایش شدت رقابت، تغییرات سریع فناوری، نوسانات اقتصادی، محدودیت منابع و تغییر مداوم نیازهای مشتریان، موجب شده است که شرکت‌ها برای ادامه فعالیت خود ناگزیر به بهره‌گیری از رویکردهای علمی و نظام‌مند در مدیریت استراتژیک باشند. این موضوع در صنعت قطعات خودرو از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا شرکت‌های فعال در این صنعت علاوه بر مواجهه با فشارهای ناشی از رقابت، با چالش‌هایی همچون وابستگی به خودروسازان بزرگ، نوسانات قیمت مواد اولیه، الزامات کیفی سخت‌گیرانه و تغییرات فناوری نیز روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، شرکت‌های کوچک سازنده قطعات خودرو، به دلیل محدودیت منابع مالی، انسانی و مدیریتی، بیش از سایر نگاه‌ها نیازمند تدوین استراتژی‌های کارآمد و واقع‌بینانه هستند.

در حوزه مدیریت استراتژیک، پژوهشگران و نظریه‌پردازان مدل‌ها و چارچوب‌های متعددی را برای تدوین استراتژی ارائه کرده‌اند و همواره تلاش نموده‌اند تا عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها را شناسایی و بر مبنای آن، استراتژی‌های مناسب را تدوین کنند. از این رو، مدل‌های متنوعی در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک شکل گرفته است که هر یک متناسب با دیدگاه نظری و شرایط محیطی، ابعاد خاصی از فرآیند تدوین استراتژی را مورد توجه قرار داده‌اند. در این میان، خط‌مشی‌ها و روش‌ها که عمدتاً با مدل سوات شناخته می‌شود، یکی از کاربردی‌ترین و شناخته‌شده‌ترین رویکردهای تدوین استراتژی به شمار می‌رود (میکو، ۲۰۰۵: ۴۱). این رویکرد با تحلیل هم‌زمان شرایط داخلی و خارجی سازمان، امکان شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را فراهم می‌سازد و به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌هایی متناسب با قابلیت‌ها و شرایط محیطی سازمان تدوین نمایند (گوین^۱، ۲۰۰۸: ۵۴).

خط‌مشی‌ها و روش‌ها را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند فرآیند تدوین و اجرای استراتژی را به صورت منسجم دنبال کرده و عملکرد استراتژیک خود را مدیریت کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۷). در این چارچوب، روش‌ها و ابزارهای مختلفی برای تدوین استراتژی ارائه شده است که برنامه‌ریزان استراتژیک با توجه به ویژگی‌ها و شرایط سازمان،

۱. Gauvin

مناسب‌ترین آن‌ها را انتخاب می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۲: ۱۷). یکی از مهم‌ترین این روش‌ها، «چارچوب جامع تدوین استراتژی» ارائه‌شده توسط فرد آر. دیوید است که در قالب خط‌مشی هاروارد مطرح شده است (مارکوفسکا، ۲۰۰۹). این چارچوب، به دلیل ساختار نظام‌مند و قابلیت کاربرد در سازمان‌های مختلف، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، از کاربرد گسترده‌ای برخوردار است (تورلاک، ۲۰۰۷: ۸۱).

چارچوب جامع تدوین استراتژی با فراهم ساختن شناختی نسبتاً جامع از وضعیت داخلی سازمان و تحولات محیطی، به مدیران در شناسایی، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های مناسب کمک می‌کند (فروزنده، ۱۳۸۵: ۲۳). این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است: مرحله آغازین که در آن مأموریت سازمان تدوین می‌شود؛ مرحله ورودی که شامل شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی از طریق ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است؛ مرحله تطبیق که در آن عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهایی نظیر ماتریس SWOT و ماتریس داخلی و خارجی ترکیب شده و گزینه‌های استراتژیک استخراج می‌شوند؛ و در نهایت مرحله تصمیم‌گیری که در آن استراتژی‌های شناسایی‌شده با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ارزیابی و اولویت‌بندی می‌شوند (اعرابی، ۱۳۸۵: ۵).

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که خط‌مشی هاروارد و چارچوب جامع تدوین استراتژی در حوزه‌های مختلف مدیریتی و صنعتی کاربرد فراوانی داشته است. از جمله می‌توان به تدوین استراتژی‌های مالیاتی در اداره مالیات بر کالا و خدمات (اعرابی، ۱۳۸۸: ۳۶)، توسعه صادرات غیرنفتی استان‌ها (مهدوشی، ۱۳۸۶: ۱۹۵) و ارزیابی اثرات زیست‌محیطی سیاست‌های توسعه صنعتی ایران (نوری، ۱۳۸۵: ۲۵) اشاره کرد. همچنین در صنعت خودرو و قطعه‌سازی نیز از این رویکرد به‌عنوان ابزاری مؤثر در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک استفاده شده است؛ به‌طوری‌که نتایج برخی پژوهش‌ها حاکی از کاربرد موفق آن در گروه خودروسازی سایپا و شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرو است (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱: امینی و موحدی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۷).

علاوه بر این، پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که محققان به منظور افزایش دقت و کارایی تصمیم‌گیری استراتژیک، به ترکیب خط‌مشی هاروارد با روش‌های نوین تصمیم‌گیری روی آورده‌اند. استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، فرآیند تحلیل شبکه‌ای و مدل‌های فازی در اولویت‌بندی استراتژی‌ها، از جمله رویکردهای جدید در این زمینه است (سوکلی، ۲۰۱۲: ۱۴؛ ملکی، ۱۳۸۹: ۱۵۹؛ مهرمنش، ۱۳۹۱: ۱۳۵). به‌ویژه فرآیند تحلیل شبکه‌ای این امکان را فراهم می‌کند که وابستگی متقابل میان عوامل استراتژیک در تصمیم‌گیری لحاظ شود (نخعی کمال‌آبادی، ۱۳۸۹: ۲۱). همچنین با توجه به افزایش عدم قطعیت و پویایی

محیط کسب و کار، پژوهشگران تلاش کرده‌اند با توسعه مدل‌های استراتژیک، مفهوم عدم قطعیت را نیز وارد فرآیند تدوین استراتژی نمایند (کزازی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۱). با وجود گستردگی مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت استراتژیک، همچنان خلأ پژوهش‌های کاربردی در زمینه تدوین استراتژی برای شرکت‌های کوچک فعال در صنعت قطعات خودرو مشاهده می‌شود. بسیاری از این شرکت‌ها فاقد نظام منسجم مدیریت استراتژیک هستند و تصمیمات آن‌ها بیشتر بر مبنای تجربیات کوتاه مدت و واکنش به شرایط محیطی اتخاذ می‌شود. از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که چگونه می‌توان با استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی مبتنی بر خط‌مشی‌ها، استراتژی‌های مناسب را برای یک شرکت کوچک سازنده قطعات خودرو شناسایی، تدوین و اولویت‌بندی کرد تا زمینه بهبود عملکرد، افزایش توان رقابت‌پذیری و دستیابی به رشد پایدار برای شرکت فراهم شود.

پیشینه پژوهش

مدیریت استراتژیک به عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های دانش مدیریت، به فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات کلان سازمانی می‌پردازد که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در محیطی پویا و رقابتی است. در دهه‌های اخیر، با افزایش پیچیدگی محیط کسب و کار، جهانی شدن بازارها و سرعت بالای تغییرات فناوری، اهمیت رویکردهای نظام‌مند در تدوین استراتژی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. پژوهشگران معتقدند سازمان‌هایی که از فرآیندهای ساختاریافته مدیریت استراتژیک بهره می‌گیرند، توانایی بیشتری در پیش‌بینی تغییرات محیطی، مدیریت ریسک و انطباق با شرایط جدید دارند (دیوید و دیوید، ۲۰۲۰). این موضوع در شرکت‌های کوچک و متوسط اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این شرکت‌ها به دلیل محدودیت منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی، برای حفظ بقا و دستیابی به رشد پایدار نیازمند استفاده از چارچوب‌های علمی در تحلیل محیط و انتخاب استراتژی‌های مناسب هستند.

یکی از مهم‌ترین ابزارهای مورد استفاده در فرآیند تدوین استراتژی، تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان است. در این زمینه، مدل سوات به عنوان یکی از شناخته شده‌ترین چارچوب‌های تحلیلی، برای شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل به مدیران کمک می‌کند تا با شناخت دقیق قابلیت‌های داخلی و شرایط محیطی، استراتژی‌هایی متناسب با وضعیت سازمان طراحی و تدوین کنند (گورل و تات، ۲۰۱۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از تحلیل سوات در شرکت‌های کوچک و متوسط از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا این سازمان‌ها معمولاً با محدودیت اطلاعات،

منابع و توان تحلیلی مواجه‌اند و نیاز دارند با بهره‌گیری از ابزارهایی ساده اما کارآمد، عوامل کلیدی موفقیت و تهدیدهای محیطی را شناسایی کنند (هلمز و نیکسون، ۲۰۱۹). از این رو، تحلیل سوات به عنوان یکی از ابزارهای پایه در مدیریت استراتژیک، نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری مدیران ایفا می‌کند.

در کنار تحلیل سوات، چارچوب جامع تدوین استراتژی ارائه شده توسط فرد آر. دیوید، یکی از مدل‌های کاربردی و نظام‌مند در حوزه مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود. این چارچوب با استفاده از ابزارها و ماتریس‌هایی نظیر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، امکان تحلیل جامع شرایط سازمان و انتخاب استراتژی‌های بهینه را فراهم می‌سازد (دیوید و دیوید، ۲۰۲۰). به اعتقاد پژوهشگران، بهره‌گیری از این چارچوب می‌تواند موجب افزایش انسجام در فرآیند برنامه‌ریزی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و ارتقای اثربخشی استراتژی‌های سازمانی شود. همچنین انعطاف‌پذیری این مدل باعث شده است که در صنایع مختلف، به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط، کاربرد گسترده‌ای پیدا کند.

در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی بر نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تمرکز داشته‌اند. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از روش‌های تحلیلی نظیر سوات در تدوین استراتژی استفاده می‌کنند، در مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی و فشارهای رقابتی عملکرد موفق‌تری دارند. این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند تا منابع محدود سازمان را به صورت اثربخش تخصیص داده، فرصت‌های رشد را شناسایی و تهدیدهای محیطی را بهتر مدیریت کنند (پارنل، ۲۰۲۱؛ فریرا، فرناندز و کراوس، ۲۰۲۱). از این رو، استفاده از چارچوب‌های علمی مدیریت استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در افزایش رقابت‌پذیری، بهبود عملکرد و دستیابی به توسعه پایدار در شرکت‌های کوچک فعال در صنعت قطعات خودرو ایفا کند.

پیشینه تجربی

در حوزه مدیریت استراتژیک، مطالعات تجربی متعددی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها و تدوین استراتژی‌های مناسب انجام شده است. این پژوهش‌ها عمدتاً با بهره‌گیری از ابزارها و مدل‌های تحلیلی نظیر تحلیل سوات، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی و روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، به بررسی شرایط داخلی و خارجی سازمان‌ها و ارائه راهبردهای مناسب برای بهبود عملکرد پرداخته‌اند. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که استفاده از رویکردهای علمی در فرآیند تدوین استراتژی می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تقویت نقاط قوت سازمان و کاهش نقاط ضعف کمک کرده و زمینه ارتقای رقابت‌پذیری و کارایی سازمان‌ها را فراهم سازد. در ادامه، به برخی از

پژوهش‌های تجربی انجام‌شده در این زمینه اشاره می‌شود.

اعرابی و همکاران در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از تحلیل سوات به بررسی و تدوین استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد این سازمان پرداختند. هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد سازمان و ارائه استراتژی‌های مناسب برای ارتقای کارایی بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی بود و داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از این مدل‌ها می‌تواند به شناسایی دقیق نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها کمک کرده و زمینه انتخاب استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد سازمان را فراهم کند (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۸).

مهدوشی و نوری در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی توسعه صادرات غیرنفتی استان مازندران با استفاده از تحلیل سوات به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه صادرات غیرنفتی پرداختند. هدف این پژوهش شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی در حوزه صادرات استان بود. روش تحقیق توصیفی - تحلیلی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه و نظر خبرگان حوزه صادرات جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از ماتریس سوات استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که اتخاذ استراتژی‌های تهاجمی و توسعه بازار می‌تواند نقش مهمی در افزایش صادرات غیرنفتی استان ایفا کند (مهدوشی و نوری، ۱۳۸۶).

امینی در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی رقابتی برای شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو با استفاده از مدل سوات به بررسی عوامل استراتژیک مؤثر بر عملکرد شرکت‌های قطعه‌سازی پرداخت. هدف این تحقیق شناسایی مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر رقابت‌پذیری شرکت‌های قطعه‌سازی و ارائه استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد آن‌ها بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه و مصاحبه با مدیران شرکت‌های قطعه‌سازی جمع‌آوری شد. نتایج تحقیق نشان داد که توسعه همکاری با خودروسازان، ارتقای کیفیت محصولات و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید از مهم‌ترین استراتژی‌های پیشنهادی برای افزایش رقابت‌پذیری این شرکت‌ها محسوب می‌شود (امینی، ۱۳۸۸).

ملکی در پژوهشی با عنوان اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمانی با استفاده از ترکیب سوات و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی به بررسی روش‌های تصمیم‌گیری در مدیریت استراتژیک پرداخت. هدف این پژوهش ارائه روشی ترکیبی برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌ها در سازمان‌ها بود. روش تحقیق توصیفی - تحلیلی بوده و داده‌ها از طریق

پرسشنامه و نظر خبرگان جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل سوات و روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. نتایج نشان داد که استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در کنار تحلیل سوات می‌تواند دقت و کیفیت انتخاب استراتژی‌ها را افزایش دهد (ملکی، ۱۳۸۹).

مهرمنش در پژوهشی با عنوان تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه صنعتی با استفاده از تحلیل سوات و فرآیند تحلیل شبکه‌ای به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه صنعتی پرداخت. هدف این پژوهش شناسایی استراتژی‌های مناسب برای توسعه صنعتی با توجه به شرایط داخلی و خارجی بود. روش تحقیق از نوع کاربردی و توصیفی - تحلیلی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه و نظر خبرگان گردآوری شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از مدل سوات و فرآیند تحلیل شبکه‌ای استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره با تحلیل سوات می‌تواند به انتخاب دقیق‌تر و منطقی‌تر استراتژی‌ها کمک کند (مهرمنش، ۱۳۹۱).

حسن‌زاده و همکاران در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی توسعه در شرکت شهرک‌های صنعتی با استفاده از تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه فعالیت‌های این سازمان پرداختند. هدف اصلی پژوهش، شناسایی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر عملکرد شرکت شهرک‌های صنعتی و ارائه استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد و توسعه فعالیت‌ها بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - تحلیلی بود. داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه با خبرگان و توزیع پرسشنامه در میان مدیران و کارشناسان جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل سوات جهت شناسایی عوامل استراتژیک و از ماتریس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که اتخاذ استراتژی‌های تهاجمی و توسعه زیرساخت‌های صنعتی می‌تواند نقش مهمی در افزایش بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های این سازمان داشته باشد (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

رضایی و همکاران در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از تحلیل سوات به بررسی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری این شرکت‌ها پرداختند. هدف این پژوهش شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط و ارائه استراتژی‌های مناسب برای بهبود جایگاه رقابتی آن‌ها بود. روش تحقیق از نوع کاربردی و توصیفی - پیمایشی بود و داده‌ها از طریق پرسشنامه و مصاحبه با مدیران و کارشناسان جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل سوات استفاده گردید و استراتژی‌های پیشنهادی بر اساس نتایج این تحلیل استخراج شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تمرکز بر نوآوری، بهبود کیفیت محصولات و توسعه

همکاری‌های بین‌سازمانی از مهم‌ترین راهبردهای مؤثر در افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود (رضایی و همکاران، ۱۳۹۷).

گورل و تات در پژوهشی با عنوان تحلیل سوات: مروری نظری و کاربردی «به بررسی کاربرد تحلیل سوات در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها پرداختند. هدف اصلی این پژوهش بررسی نحوه استفاده از مدل سوات در تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها و نقش آن در تدوین استراتژی‌های سازمانی بود. روش تحقیق از نوع مروری - تحلیلی بود و داده‌ها از طریق بررسی مطالعات پیشین در حوزه مدیریت استراتژیک جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش نشان داد که تحلیل سوات یکی از ابزارهای مؤثر در شناسایی عوامل کلیدی محیطی و سازمانی است و می‌تواند به مدیران در انتخاب استراتژی‌های مناسب کمک کند (گورل و تات، ۲۰۱۷).

کراوس، کلاوس، بریر، گاست، زاردینی و تیبریوس در پژوهشی با عنوان «مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط: مروری نظام‌مند» به بررسی نقش مدیریت استراتژیک در عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. هدف این پژوهش تحلیل مطالعات انجام‌شده در زمینه مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط و شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژیک آن‌ها بود. روش تحقیق از نوع مرور نظام‌مند ادبیات بود و داده‌ها از طریق بررسی مقالات منتشر شده در پایگاه‌های علمی بین‌المللی گردآوری شد. نتایج پژوهش نشان داد که استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک مانند تحلیل سوات و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند (کراوس و همکاران، ۲۰۲۰).

هلمز و نیکسون در پژوهشی با عنوان «بررسی راهبردی تحلیل سوات در سازمان‌ها» به تحلیل نحوه استفاده از مدل سوات در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک پرداختند. هدف این پژوهش بررسی کاربردهای مختلف تحلیل سوات در سازمان‌ها و ارزیابی میزان اثربخشی آن در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بود. روش پژوهش از نوع تحلیلی - مروری بوده و داده‌ها از طریق بررسی مطالعات و مقالات علمی جمع‌آوری شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تحلیل سوات در صورت استفاده صحیح می‌تواند ابزاری مؤثر برای شناسایی عوامل محیطی و داخلی سازمان بوده و به تدوین استراتژی‌های مناسب کمک کند (هلمز و نیکسون، ۲۰۱۹).

فریرا، فرناندز و کراوس در پژوهشی با عنوان «مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط: روندها و چالش‌های نوظهور» به بررسی نقش مدیریت استراتژیک در توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. هدف این تحقیق تحلیل روندهای جدید در حوزه مدیریت استراتژیک و بررسی تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بود. روش تحقیق از نوع مرور نظام‌مند ادبیات بوده و داده‌ها از طریق بررسی مقالات منتشرشده

در مجلات علمی بین‌المللی گردآوری شد. نتایج پژوهش نشان داد که استفاده از ابزارهای تحلیل استراتژیک و برنامه‌ریزی نظام‌مند می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی و افزایش توان رقابتی این شرکت‌ها کمک کند (فریرا، فرناندز و کراوس، ۲۰۲۱).

پارنل در پژوهشی با عنوان «مدیریت استراتژیک: نظریه و عمل» به بررسی کاربرد ابزارهای تحلیلی در تدوین استراتژی سازمان‌ها پرداخت. هدف این پژوهش ارائه چارچوبی جامع برای استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک در تحلیل محیط سازمانی و انتخاب استراتژی‌های مناسب بود. روش تحقیق از نوع تحلیلی بوده و با بررسی مطالعات و تجربیات سازمانی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از ابزارهایی مانند تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را بهبود بخشیده و به انتخاب استراتژی‌های مؤثرتر منجر شود (پارنل، ۲۰۲۱).

با توجه به پیشینه‌های تجربی ارائه‌شده، می‌توان گفت بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تدوین استراتژی بر استفاده از ابزارهایی مانند تحلیل سوات و روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند QSPM، AHP و ANP تمرکز داشته‌اند. این مطالعات عمدتاً با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان‌ها انجام شده و تلاش کرده‌اند بر اساس نتایج این تحلیل‌ها، استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها ارائه دهند. با این حال، بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها در سطح سازمان‌های دولتی، بخش‌های کلان اقتصادی یا حوزه‌های عمومی کسب‌وکار انجام شده و کمتر به بررسی عمیق مسائل استراتژیک در شرکت‌های کوچک صنعتی، به‌ویژه در صنعت قطعه‌سازی خودرو، پرداخته‌اند.

از سوی دیگر، در بسیاری از این مطالعات تمرکز اصلی بر شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها بوده و کمتر به چگونگی اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی پیامدهای عملی آن‌ها در سازمان توجه شده است. همچنین برخی از پژوهش‌ها به دلیل اتکا به نظرات خبرگان و استفاده محدود از داده‌های میدانی ممکن است با محدودیت‌هایی در تعمیم نتایج مواجه باشند. بنابراین، انجام پژوهشی که به طور مشخص به تدوین استراتژی در یک شرکت قطعه‌سازی خودرو با در نظر گرفتن شرایط واقعی صنعت، عوامل داخلی سازمان و محیط رقابتی آن بپردازد، می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کرده و راهکارهای عملی‌تری برای مدیران این صنعت ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - تحلیلی است. اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی گردآوری شده است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بسته پاسخ بوده که بر اساس مبانی نظری

تحقیق و نظر خبرگان صنعت قطعه‌سازی طراحی شده است. به منظور بررسی روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده شد و پرسشنامه به تأیید کارشناسان و متخصصان صنعت قطعه‌سازی رسید. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن ۸۳ درصد به دست آمد و بیانگر پایایی مطلوب ابزار تحقیق است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و کارکنان شرکت مورد مطالعه است که تعداد آن‌ها ۴۲ نفر می‌باشد. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، روش سرشماری به کار گرفته شد و تمامی اعضای جامعه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. همچنین در فرآیند جمع‌آوری اطلاعات، میزان تخصص، تجربه و آگاهی پاسخ‌دهندگان نسبت به مسائل صنعت قطعه‌سازی و شرایط شرکت مورد توجه قرار گرفت. شرکت مورد مطالعه، یک شرکت قطعه‌سازی فعال در زمینه تولید قطعات خودروهای پراید، پژو و همچنین قطعات تراکتور است که در شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز واقع شده است. این شرکت از نظر اندازه، در زمره شرکت‌های کوچک صنعتی قرار می‌گیرد و به‌صورت کارگاهی فعالیت می‌کند.

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و تدوین استراتژی، از چارچوب جامع تدوین استراتژی دیوید استفاده شده است. در این چارچوب، ابتدا عوامل داخلی و خارجی شناسایی و ارزیابی شده و سپس با استفاده از ابزارهایی نظیر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس سوات و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌های مناسب استخراج و اولویت‌بندی شده‌اند. استفاده از این ابزارها امکان تحلیل نظام‌مند شرایط شرکت و انتخاب استراتژی‌های مؤثر و قابل اجرا را فراهم می‌سازد.

یافته‌های پژوهش

مرحله ورودی تدوین استراتژی شامل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است. استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل محیطی از جمله شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، فناوری و وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر ارزیابی می‌کنند. این ماتریس در سازمان‌های دولتی، خصوصی و عمومی کاربرد دارد.

در این ماتریس، ابتدا عوامل مهم و استراتژیک خارجی شرکت در ستون نخست و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها فهرست می‌شوند. سپس در ستون دوم، با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل و از طریق مقایسه عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به هر عامل اختصاص می‌یابد. تخصیص ضرایب باید به‌گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب تمامی عوامل برابر با یک شود.

در ستون سوم، با توجه به میزان تأثیرگذاری عوامل، به فرصت‌های برجسته و کلیدی رتبه ۴ یا ۳ و به تهدیدها رتبه ۲ یا ۱ داده می‌شود. به بیان دیگر، هرچه عامل موردنظر از یک فرصت استثنایی به سمت یک تهدید جدی حرکت کند، رتبه آن از ۴ به ۱ کاهش می‌یابد.

در ستون چهارم، ضریب اهمیت هر عامل در رتبه آن ضرب می‌شود تا امتیاز نهایی آن عامل برای شرکت مشخص گردد. در پایان، مجموع امتیازهای به‌دست‌آمده، امتیاز نهایی شرکت را از نظر میزان بهره‌مندی از فرصت‌ها و میزان تأثیرپذیری از تهدیدهای محیطی نشان می‌دهد.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی (O-T)
فرصت‌ها (O):			
۱۶.۴۸٪	۴	۴.۱۲٪	O1- افزایش خرید خودرو در بین مردم ایران
۷.۸٪	۳	۲.۶۰٪	O2- افزایش میانگین سطح تحصیلات و دانش فنی
۹.۴۲٪	۳	۳.۱۴٪	O3- واگذاری برخی از قطعات سفارشی به سایر شرکتها
۱۰.۶۲٪	۳	۳.۵۴٪	O4- افزایش توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت در تولید
۹.۴۲٪	۳	۳.۱۴٪	O5- افزایش تامین کنندگان مواد اولیه
۱۵.۸۸٪	۴	۳.۹۷٪	O6- وجود نمایشگاه بین المللی تبریز و برگزاری منظم آن
۱۶.۷۵٪	۴	۴.۱۸٪	O7- نیروی انسانی متخصص و با تجربه
۱۵.۳۲٪	۴	۳.۸۳٪	O8- وجود واحدهای بزرگ صنعتی مجموعه ساز در استان
۶.۵۴٪	۳	۲.۱۸٪	O9- برخورداری از تسهیلات ویژه شهرکهای صنعتی استان
تهدیدها (T):			
۷.۰۶٪	۲	۳.۵۳٪	T1- تعداد زیاد رقبای موجود در داخل کشور و رقابت فشرده
۴.۳۶٪	۱	۴.۳۶٪	T2- تبدیل شدن پیمانکاران به رقبا
۵.۹۶٪	۲	۲.۹۸٪	T3- افزایش دستمزد نیروی کار
۴.۶۴٪	۱	۴.۶۴٪	T4- افزایش قیمت مواد اولیه
۵.۷۴٪	۲	۲.۸۷٪	T5- عدم دستیابی به تکنولوژیهای پیشرو بدلیل تحریم‌ها
۷.۳۶٪	۲	۳.۶۸٪	T6- افزایش ورود خودروهای خارجی به کشور
۷.۰۲٪	۲	۳.۵۱٪	T7- قوانین گمرکی دست و پاگیر برای ارتباط با کشورهای خارجی صادرات
۴.۸٪	۱	۴.۸۰٪	T8- عدم دریافت بموقع مطالبات مالی از سفارش دهندگان
۷.۶٪	۲	۳.۸۰٪	T9- ضعف قانون کار فعلی در حمایت از تولید کننده گان
۴.۶۳٪	۱	۴.۶۳٪	T10- عدم تناسب و تبعیض در اخذ مالیات
۷.۲۶٪	۲	۳.۶۳٪	T11- اخذ عوارض متعدد
۴.۶۳٪	۱	۴.۶۳٪	T12- ضعف سیستم بانکی در اعطای تسهیلات

۷.۱۴%	۲	۳.۵۷%	T13- بروکراسی شدید در انجام و ثبت قراردادها
۴.۷۳%	۱	۴.۷۳%	T14- مواد اولیه تحت تاثیر بازار جهانی قرار دارند، و تولیدات تحت تاثیر بازار داخلی قرار دارد.
۴.۸%	۱	۴.۸۰%	T15- عدم دسترسی به بازارهای جهانی قطعات خودرو
۴.۴۷%	۱	۴.۴۷%	T16- سیاست تثبیت قیمت خودرو و قطعات آن توسط دولت
۴.۶۷%	۱	۴.۶۷%	T17- برخورد از موضع قدرت و اربابی خودرو ساز
۲.۱۵		۱=۱۰۰%	جمع :

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شباهت زیادی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارد. با استفاده از این ماتریس، هر یک از عوامل استراتژیک داخلی شرکت فولاد قطعه، اعم از قوت‌ها و ضعف‌ها، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در واقع، این ماتریس ابزاری برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات درون‌سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌آید. در این ماتریس، عوامل مهم و استراتژیک داخلی شرکت فولاد قطعه در ستون نخست و در قالب نقاط قوت و ضعف فهرست می‌شوند.

سپس در ستون دوم، با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل داخلی برای شرکت و از طریق مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به هر عامل اختصاص می‌یابد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب تمامی عوامل از یک بیشتر نشود.

در ستون سوم، با توجه به میزان اهمیت و تأثیرگذاری عوامل، به قوت‌ها رتبه ۴ یا ۳ و به ضعف‌ها رتبه ۲ یا ۱ داده می‌شود. به عبارت دیگر، هرچه عامل موردنظر از یک قوت برجسته به سمت یک ضعف جدی حرکت کند، رتبه آن از ۴ به ۱ کاهش می‌یابد.

در ستون چهارم، ضریب اهمیت هر عامل در رتبه آن ضرب می‌شود تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای شرکت فولاد قطعه مشخص گردد. در پایان، مجموع امتیازهای به‌دست آمده در این ستون، امتیاز نهایی شرکت مورد مطالعه را از نظر میزان برخورداری از نقاط قوت و ضعف داخلی نشان می‌دهد (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت

نمره	رتبه	ضریب	عوامل داخلی (S-W)
قوت‌ها (S) :			
۲۰.۴%	۴	۵.۱۰%	S1- مهارت مدیریت عالی در بازاریابی و فروش تولیدات
۱۳.۹۸%	۳	۴.۶۶%	S2- پیوند قوی شرکت با مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه
۱۳.۴۴%	۳	۴.۴۸%	S3- بازخور و آگاهی از خواسته‌های مشتریان و تامین آنها
۱۴.۳۱%	۳	۴.۷۷%	S4- کیفیت مناسب قطعات تولیدی
۲۰.۷۲%	۴	۵.۱۸%	S5- تحویل به موقع سفارشات به مشتریان

۱۴.۱٪	۳	۴.۷۰٪	S6- مهارت فنی بالای کارگران
۲۲.۱۶٪	۴	۵.۵۴٪	S7- امکان و تنوع تولید انواع قطعات خودرو
۱۳.۸٪	۳	۴.۶۰٪	S8- ارتباط مستقیم قطعه سازان با شرکتهای مجموعه ساز
۲۳.۴۸٪	۴	۵.۸۷٪	S9- رابطه مناسب مدیریت عالی و کارکنان و مشارکت کارکنان در امور شرکت
ضعف‌ها (W):			
۶.۰۶٪	۱	۶.۰۶٪	W1- کمبود سرمایه در گردش (نقدینگی پایین)
۵.۱۸٪	۱	۵.۱۸٪	W2- بهره‌وری پایین در استفاده از منابع شرکت
۷.۹۲٪	۲	۳.۹۶٪	W3- ضعف در مدیریت منابع انسانی
۹.۲۶٪	۲	۴.۶۳٪	W4- محدودیت فضای تولید شرکت
۵.۱۰٪	۱	۵.۱۰٪	W5- جابجایی زیاد افراد متخصص و با تجربه در شرکت
۶.۰۶٪	۱	۶.۰۶٪	W6- عدم روحیه تیمی و همکاری مشترک بین افراد
۹.۱٪	۲	۴.۵۵٪	W7- تیراژ پایین شرکت در تولید قطعات خودرو
۵.۱۸٪	۱	۵.۱۸٪	W8- عمر زیاد و تکنولوژی پایین تجهیزات تولیدی واحد
۸.۳۶٪	۲	۴.۱۸٪	W9- عدم ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی به دلیل شرایط آنها
۸.۶۶٪	۲	۴.۳۳٪	W10- تصمیم‌گیری به صورت فردی و قائم به فرد بودن
۵.۸۷٪	۱	۵.۸۷٪	W11- عدم ارتباط مناسب شرکت با مراکز تحقیقاتی
۲.۲۳		۱=۱۰۰٪	جمع:

در مرحله تطبیق و مقایسه، یکی از ابزارهای مهم، ماتریس سوات است که مدیران از طریق آن اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان را با یکدیگر مقایسه می‌کنند. در این ماتریس، عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل داخلی شامل قوت‌ها و ضعف‌هایی هستند که برای شرکت شناسایی شده‌اند. بررسی و تحلیل این عوامل زمینه را برای تدوین استراتژی‌های مناسب به منظور مواجهه مؤثر با شرایط محیطی و سازمانی فراهم می‌کند.

ماتریس سوات از یک جدول مختصات دوبعدی تشکیل شده است که هر یک از چهار ناحیه آن بیانگر یک دسته از استراتژی‌ها است. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از:

- استراتژی‌های تهاجمی (SO): راهبردهایی که بر حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی از طریق به‌کارگیری نقاط قوت سازمان تأکید دارند.
 - استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): راهبردهایی که با بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، در پی جبران یا کاهش نقاط ضعف سازمان هستند.
 - استراتژی‌های رقابتی (ST): راهبردهایی که با استفاده از نقاط قوت سازمان، به مقابله با تهدیدهای محیطی می‌پردازند.
 - استراتژی‌های تدافعی (WT): راهبردهایی که هدف آن‌ها کاهش اثرات منفی تهدیدها و به حداقل رساندن ضعف‌های سازمان است.
- مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی یکی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه

ماتریس سوات است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. برای تشکیل ماتریس سوات، تلاش شد تا با حضور افراد آگاه، صاحب نظر و باتجربه از داخل و خارج شرکت، با استفاده از تکنیک طوفان فکری، استراتژیهای مفیدی از تطبیق عوامل داخلی و خارجی شرکت، تعیین شود. لذا با توجه به جلسه طوفان فکری و نظرات افراد دعوت شده به آن، استراتژیهایی را برای هر یک از نواحی چهار گانه ماتریس سوات برای شرکت مورد مطالعه مطابق جدول شماره ۳ انتخاب نمودیم.

جدول ۳. ماتریس سوات شرکت

عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>ضعف‌ها (W)</p> <p>W6, W5, W4, W3, W2, W1</p> <p>W11, W10, W9, W8, W7</p>	<p>قوت‌ها (S)</p> <p>S5, S4, S3, S2, S1</p> <p>S8, S7, S6</p>
<p>فرصت‌ها (O):</p> <p>O1</p> <p>O2</p> <p>O3</p> <p>O4</p> <p>O5</p> <p>O6</p> <p>O7</p> <p>O8</p>	<p>استراتژیهای تهاجمی (SO)</p> <p>۱- استراتژی یکپارچگی افقی</p> <p>۲- تمرکز روی محصولات تولیدی و افزایش ظرفیت تولید</p> <p>۳- استراتژی خرید امتیاز شرکتهای معتبر</p>
<p>تهدیدها (T):</p> <p>T9</p> <p>T1</p> <p>T17</p> <p>T10</p> <p>T2</p> <p>T11</p> <p>T3</p> <p>T12</p> <p>T4</p> <p>T13</p> <p>T5</p> <p>T14</p> <p>T6</p> <p>T15</p> <p>T7</p> <p>T16</p> <p>T8</p>	<p>استراتژیهای رقابتی (ST)</p> <p>۱- استراتژی افزایش اختیار و مشارکت کارکنان</p> <p>۲- استراتژی ادغام</p> <p>۳- استراتژی تنوع همگون تولیدات</p>
<p>استراتژیهای تدافعی (WT)</p> <p>۱- تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل</p> <p>۲- تشکیل خوشه صنعتی</p> <p>۳- مشارکت زنجیره ارزش</p>	<p>استراتژیهای محافظه کارانه (WO)</p> <p>۱- توسعه تکنولوژی و تجهیزات تولید</p> <p>۲- تشکیل ائتلاف استراتژیک</p> <p>۳- کاهش تنوع تولیدات و نیروی انسانی</p>

جدول ۴. ماتریس داخلی و خارجی شرکت

<p>۴</p> <p>استراتژیهای محافظه کارانه</p>	<p>۲.۵</p> <p>استراتژیهای تهاجمی</p>
<p>IFE=2/23</p> <p>EFE=2/15</p> <p>استراتژیهای تدافعی</p>	<p>۲/۵</p> <p>استراتژیهای رقابتی</p> <p>۱</p>

با عنایت به چهار دسته استراتژی قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرار

گرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از استراتژی‌هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی برمی‌گزینیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی باشند. با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی (جدول ۴) برای شرکت استراتژی‌های تدافعی انتخاب می‌شوند که عبارتند از:

۱. استراتژی تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل

۲. استراتژی تشکیل خوشه صنعتی

۳. استراتژی مشارکت زنجیره ارزشی

در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را مشخص کرد. یعنی تعیین می‌زانی که یک استراتژی می‌تواند از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی شرکت، به صورتی موفقیت آمیز استفاده کند. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها را در مجموعه استراتژی‌های قابل اجرا، تعیین کرد. تکنیک ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، مناسبتر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید.

برای تهیه ماتریس استراتژیک کمی فرصتها و تهدیدهای عمده خارجی و نقاط قوت و ضعف عمده داخلی در ستون طرف راست ماتریس آورده و ضریب اهمیت آنها را با توجه به ماتریس‌های EFE و IFE نوشته می‌شود و استراتژی‌هایی که شرکت باید در مورد اولویت آنها تصمیم بگیرد، در ردیف بالای ماتریس نوشته می‌شود. سپس ضریب جذابیت هر استراتژی در بهره‌گیری از فرصتها و قوتها و رفع ضعفها و پرهیز از تهدیدها را با توجه (بسیار جذاب=۴؛ جذاب=۳؛ تاحدی جذاب=۲ و بدون جذاب=۱) تعیین می‌شود.

برای محاسبه نمره از حاصلضرب ضریب جذابیت در ضریب اهمیت استفاده می‌شود و مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از استراتژی‌ها را با توجه به عوامل داخلی و خارجی شرکت تعیین می‌گردد. در زیر، ماتریس استراتژیک کمی برای شرکت مورد مطالعه آورده شده است، که در آن سه استراتژی تدافعی انتخاب شده مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی شرکت

استراتژی	استراتژی (۱): کنسرسیوم خدمات متقابل		استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی		استراتژی (۳): مشارکت زنجیره ارزشی	
	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره
فرصت‌ها (O):						
O1- افزایش خرید خودرو در بین مردم ایران	۴.۱۲٪	۲	۸.۲۴٪	۳	۱۲.۳۶٪	۲
O2- افزایش تحصیلات و دانش کارکنان	۲.۶۰٪	۱	۲.۶۰٪	۲	۵.۲٪	۱
O3- واگذاری برخی از قطعات سفارشی به سایر شرکتها	۳.۱۴٪	۳	۹.۴۲٪	۳	۹.۴۲٪	۳
O4- افزایش توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت	۳.۵۴٪	۳	۱۰.۶۲٪	۳	۱۰.۶۲٪	۳

۶.۲۸٪	۲	۹.۴۲٪	۳	۹.۴۲٪	۳	۳.۱۴٪	O5- افزایش تامین کنندگان مواد اولیه
۳.۹۷٪	۱	۱۱.۹۱٪	۳	۷.۹۴٪	۲	۳.۹۷٪	O6- وجود نمایشگاه بین المللی تبریز
۴.۱۸٪	۱	۸.۳۶٪	۲	۸.۳۶٪	۲	۴.۱۸٪	O7- نیروی انسانی متخصص و با تجربه
۷.۶۶٪	۲	۱۱.۴۹٪	۳	۷.۶۶٪	۲	۳.۸۳٪	O8- وجود واحدهای بزرگ صنعتی مجموعه ساز در استان
۲.۱۸٪	۱	۴.۳۶٪	۲	۲.۱۸٪	۱	۲.۱۸٪	O9- برخورداری از تسهیلات ویژه شهرکهای صنعتی
تهدیدها (T):							
۱۰.۵۹٪	۳	۱۰.۵۹٪	۳	۱۴.۱۲٪	۴	۳.۵۳٪	T1- تعداد زیاد رقبای موجود در کشور و رقابت فشرده
۱۳.۰۸٪	۳	۱۳.۰۸٪	۳	۸.۷۳٪	۲	۴.۳۶٪	T2- تبدیل شدن پیمانکاران به رقبا
۵.۹۶٪	۲	۵.۹۶٪	۲	۵.۹۶٪	۲	۲.۹۸٪	T3- افزایش دستمزد نیروی کار
۹.۲۸٪	۲	۱۸.۵۶٪	۴	۱۳.۹۲٪	۳	۴.۶۴٪	T4- افزایش قیمت مواد اولیه
۱۱.۴۸٪	۴	۸.۶۱٪	۳	۵.۷۴٪	۲	۲.۸۷٪	T5- عدم دسترسی به تکنولوژیهای پیشرو بدلیل تحریم
۱۴.۷۲٪	۴	۱۱.۰۴٪	۳	۷.۳۶٪	۲	۳.۶۸٪	T6- افزایش ورود خودروهای خارجی به کشور
۷.۰۲٪	۲	۱۰.۵۳٪	۳	۷.۰۲٪	۲	۳.۵۱٪	T7- وجود قوانین گمرکی دست و پاگیر برای صادرات
۱۹.۲٪	۴	۱۴.۴٪	۳	۱۹.۲٪	۴	۴.۸۰٪	T8- عدم دریافت موقع مطالبات مالی از مشتریان قطعات
۷.۶٪	۲	۱۵.۲٪	۴	۷.۶٪	۲	۳.۸۰٪	T9- ضعف قانون کار در حمایت از تولید کننده گان
۱۳.۸۹٪	۳	۱۸.۵۲٪	۴	۴.۶۳٪	۱	۴.۶۳٪	T10- عدم تناسب و تبعیض در اخذ مالیات
۱۰.۸۹٪	۳	۱۰.۸۹٪	۳	۳.۶۳٪	۱	۳.۶۳٪	T11- اخذ عوارض متعدد
۹.۲۶٪	۲	۱۸.۵۲٪	۴	۹.۲۶٪	۲	۴.۶۳٪	T12- ضعف سیستم بانکی در اعطای تسهیلات
۷.۱۴٪	۲	۷.۱۴٪	۲	۱۴.۲۸٪	۴	۳.۵۷٪	T13- بروکراسی شدید در انجام و ثبت قراردادهای
۴.۷۳٪	۱	۱۴.۱۹٪	۳	۱۸.۹۲٪	۴	۴.۷۳٪	T14- مواد اولیه عمدتاً تحت تاثیر بازار جهانی، و تولیدات تحت تاثیر بازار داخلی قرار دارند.
۱۹.۲٪	۴	۱۴.۴٪	۳	۱۴.۴٪	۳	۴.۸۰٪	T15- عدم دسترسی مناسب به بازارهای جهانی قطعات
۴.۴۷٪	۱	۱۳.۴۱٪	۳	۸.۹۴٪	۲	۴.۴۷٪	T16- سیاست تثبیت قیمت خودرو و قطعات
۹.۳۴٪	۲	۱۸.۶۸٪	۴	۹.۳۴٪	۲	۴.۶۷٪	T17- برخورد از موضع قدرت و اربابی خودرو ساز
قوتها (S):							
۲۰.۴٪	۴	۱۵.۳٪	۳	۲۰.۴٪	۴	۵.۱۰٪	S1- مهارت مدیریت عالی در بازاریابی و فروش تولیدات
۱۸.۶۴٪	۴	۱۳.۹۸٪	۳	۱۸.۶۴٪	۴	۴.۶۶٪	S2- پیوند قوی با مشتریان و تامین کنندگان
۱۳.۴۴٪	۳	۱۳.۴۴٪	۳	۱۳.۴۴٪	۳	۴.۴۸٪	S3- بازخور و آگاهی از خواسته های مشتریان
۹.۵۴٪	۲	۹.۵۴٪	۲	۹.۵۴٪	۲	۴.۷۷٪	S4- کیفیت مناسب قطعات تولیدی
۱۰.۳۶٪	۲	۱۰.۳۶٪	۲	۱۰.۳۶٪	۲	۵.۱۸٪	S5- تحویل به موقع سفارشات به مشتریان
۹.۴٪	۲	۹.۴٪	۲	۹.۴٪	۲	۴.۷۰٪	S6- مهارت فنی بالای کارگران
۱۶.۶۲٪	۳	۱۶.۶۲٪	۳	۱۱.۰۸٪	۲	۵.۵۴٪	S7- امکان و تنوع تولید انواع قطعات خودرو
۱۳.۸٪	۳	۱۸.۴٪	۴	۱۳.۸٪	۳	۴.۶۰٪	S8- ارتباط مستقیم قطعه سازان با شرکتهای مجموعه ساز
۵.۸۷٪	۱	۲۳.۴۸٪	۴	۱۱.۷۴٪	۲	۵.۸۷٪	S9- رابطه مناسب مدیریت عالی و کارکنان
ضعفها (W):							
۲۴.۲۴٪	۴	۲۴.۲۴٪	۴	۲۴.۲۴٪	۴	۶.۰۶٪	W1- کمبود سرمایه در گردش
۱۰.۳۶٪	۲	۲۰.۷۲٪	۴	۱۰.۳۶٪	۲	۵.۱۸٪	W2- بهره وری پایین در استفاده از منابع
۱۵.۸۴٪	۴	۱۱.۸۸٪	۳	۱۵.۸۴٪	۴	۳.۹۶٪	W3- ضعف در مدیریت منابع انسانی شرکت
۹.۲۶٪	۲	۱۳.۸۹٪	۳	۱۳.۸۹٪	۳	۴.۶۳٪	W4- محدودیت فضای تولید
۱۰.۲٪	۲	۲۰.۴٪	۴	۱۰.۲٪	۲	۵.۱۰٪	W5- جایجایی زیاد افراد متخصص و با تجربه
۶.۰۶٪	۱	۱۲.۱۲٪	۲	۶.۰۶٪	۱	۶.۰۶٪	W6- عدم روحیه تیمی در بین کارکنان
۱۸.۲٪	۴	۱۸.۲٪	۴	۱۸.۲٪	۴	۴.۵۵٪	W7- تیراژ پایین شرکت در تولید
۱۰.۳۶٪	۲	۱۵.۵۴٪	۳	۲۰.۷۲٪	۴	۵.۱۸٪	W8- عمر زیاد و تکنولوژی پایین تجهیزات
۱۶.۷۲٪	۴	۱۲.۵۴٪	۳	۱۶.۷۲٪	۴	۴.۱۸٪	W9- عدم ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی
۸.۶۶٪	۲	۱۷.۳۲٪	۴	۴.۳۳٪	۱	۴.۳۳٪	W10- تصمیم گیری به صورت فردی و قائم به فرد بودن
۵.۸۷٪	۱	۲۳.۴۸٪	۴	۵.۸۷٪	۱	۵.۸۷٪	W11- عدم ارتباط مناسب شرکت با مراکز دانشگاهی
۴.۷۶		۶.۱۸		۴.۹۵		۲=۲۰.۰٪	جمع:

با توجه به جمع امتیازات استراتژی‌ها در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، اولویت استراتژی‌ها به ترتیب زیر می باشد: اولویت اول: تشکیل خوشه صنعتی، اولویت دوم: تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل، اولویت سوم: مشارکت رنجیره ارزشی. بنابراین بهترین استراتژی برای شرکت سازنده قطعات خودرو مورد مطالعه قرار گرفته با توجه به عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، تشکیل خوشه صنعتی می باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌های قطعه‌سازی نقش مهمی در شکوفایی اقتصادی ملی ایفا می‌کنند و توسعه این صنعت می‌تواند زمینه مناسبی برای افزایش تولید، اشتغال و ارتقای توان صنعتی کشور فراهم سازد. این شرکت‌ها با توجه به شرایط محیطی و همچنین قابلیت‌ها و منابع کنونی و آتی خود، ناگزیر از انتخاب و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب هستند تا بتوانند در فضای رقابتی صنعت قطعه‌سازی به بقا و رشد دست یابند. در این میان، چارچوب جامع تدوین استراتژی (خط‌مشی‌هاوارد) با فراهم کردن امکان شناسایی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر سازمان، زمینه استفاده بهینه از فرصت‌ها و نقاط قوت و نیز مقابله مؤثر با تهدیدها و ضعف‌ها را فراهم می‌سازد. به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب می‌تواند شرکت‌های قطعه‌سازی را در مسیر رشد، توسعه و تعالی سازمانی قرار دهد.

بر همین اساس، در پژوهش حاضر تلاش شد با بررسی شرایط داخلی و خارجی یک شرکت سازنده قطعات خودرو و استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی، مناسب‌ترین راهبرد برای توسعه و ارتقای موقعیت رقابتی این شرکت شناسایی شود. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که مناسب‌ترین گزینه استراتژیک برای شرکت مورد مطالعه، تشکیل خوشه صنعتی است. شکل‌گیری چنین خوشه‌ای می‌تواند زمینه توسعه و پیشرفت این شرکت را در صنعت مربوطه فراهم سازد و در سطحی گسترده‌تر گامی هرچند کوچک در راستای ارتقای صنعت قطعه‌سازی کشور بردارد و زمینه را برای انجام پژوهش‌های بعدی در این حوزه هموار سازد. یافته‌های این پژوهش در خصوص عوامل داخلی و خارجی شناسایی‌شده در چارچوب ماتریس‌های تدوین استراتژی با نتایج برخی پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد. به‌ویژه نتایج تحقیق انجام‌شده در گروه خودروسازان سایپا (موحدی، ۱۳۹۱) و همچنین پژوهش مرتبط با تدوین استراتژی در برخی شرکت‌های قطعه‌سازی (امینی، ۱۳۸۱) نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات در این حوزه بر اتخاذ راهبردهای تدافعی و ایجاد کنسرسیوم‌ها و ائتلاف‌های صنعتی تأکید داشته‌اند. نتیجه نهایی این پژوهش نیز که تشکیل خوشه صنعتی را پیشنهاد می‌کند، با این یافته‌ها هم‌خوانی دارد؛ زیرا خوشه‌های صنعتی علاوه بر برخورداری از مزایای کنسرسیوم‌ها و ائتلاف‌ها، ظرفیت‌ها و امکانات گسترده‌تری برای همکاری، هم‌افزایی و

توسعه مشترک در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند.

در صورت تشکیل خوشه صنعتی ساخت قطعات خودرو در شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز، شرکت مورد مطالعه و سایر اعضای خوشه می‌توانند از مزایای متعددی بهره‌مند شوند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- خرید هماهنگ مواد اولیه از یک یا چند تأمین‌کننده مشترک که ضمن افزایش قدرت چانه‌زنی، امکان بهره‌مندی از تخفیف‌های خرید عمده را فراهم می‌کند.
- ایجاد انبار مشترک برای نگهداری مواد اولیه و محصولات تولیدی و در نتیجه کاهش هزینه‌های انبارداری از طریق تقسیم هزینه‌ها میان اعضای خوشه.
- حضور مؤثرتر و کم‌هزینه‌تر در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی و در نتیجه شناسایی بازارهای جدید برای محصولات تولیدی.
- استفاده از ظرفیت‌ها، تجهیزات و امکانات یکدیگر به منظور ارتقای کیفیت محصولات و تحویل به موقع سفارش‌ها به مشتریان.
- افزایش تنوع محصولات و در نتیجه گسترش بازار و افزایش قدرت چانه‌زنی در برابر مشتریان و سفارش‌دهندگان قطعات.
- برقراری ارتباط مستقیم با شرکت‌های خودروساز و مجموعه‌ساز داخلی و کاهش یا حذف واسطه‌ها در فرآیند تأمین و فروش.
- استفاده مشترک از فضاهای تولیدی اعضای خوشه برای غلبه بر محدودیت‌های فضایی بدون نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین برای احداث سوله یا خرید زمین.
- تبادل تجربیات و دانش فنی میان شرکت‌ها، به‌ویژه با توجه به سابقه طولانی صنعت قطعه‌سازی در استان آذربایجان شرقی.
- ایجاد صندوق مالی مشترک یا همکاری با صندوق‌های اعتباری معتبر استان به منظور جبران کمبود سرمایه در گردش شرکت‌ها.
- فراهم ساختن امکانات رفاهی مشترک مانند سرویس ایاب و ذهاب، سالن‌های ورزشی و سالن غذاخوری برای کارکنان و در نتیجه کاهش جابه‌جایی نیروی کار ماهر.
- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان و مدیران با هزینه کمتر و ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی شرکت‌های عضو.
- افزایش قدرت تصمیم‌گیری و مدیریت برای مدیران عامل یا مالکان شرکت‌های عضو از طریق همکاری و تعامل نزدیک با سایر واحدهای تولیدی.
- مشارکت مدیران شرکت‌های عضو در هیئت‌مدیره خوشه صنعتی و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی با دیدگاه جمعی و آینده‌نگرانه، که می‌تواند بخشی از ضعف‌های ناشی از تصمیم‌گیری‌های فردی در شرکت‌های کوچک را کاهش دهد.

○ برقراری ارتباط سازمان یافته و هدفمند با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی به منظور بهره‌گیری از دانش فنی، نتایج تحقیقات علمی و نوآوری‌های صنعتی.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این کار پژوهشی همراهی نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

References

- Aarabi, S. M. (2003). *Strategic planning by custom house*. Tehran: Cultural Researches Bureau. [In Persian].
- Aarabi, S. M. (2006). *Strategic planning introduction*. Tehran: Cultural Researches Bureau. [In Persian].
- Amini, M., & Khabbaz-e-Bavil. (2009). Devising a strategy using a comprehensive framework method of strategy formulation: A case study of Sahand Khodro Tabriz Company. *Journal of Business Management*, 1(2). [In Persian].
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2021). Entrepreneurship research: Mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1819–1848.
- Forouzandeh-Dehkordi, L. (2006). *Strategic management*. Tehran: Payam-e-Nour University Press.
- Gauvin, T. (2008). *Business policy and strategic planning*. University of Maine Fort Kent.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Hasanzadeh, M., Karimi, A., & Mousavi, S. (2016). Formulating development strategies in Industrial Towns Company using SWOT analysis and the QSPM matrix. *Industrial Management Journal*, 8(2), 95–110. [In Persian].
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2019). Exploring SWOT analysis – Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 28–37.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes* (H. Akbari, M. Soltani, & A. Maleki, Trans.). Tehran: Ariana Industrial Research Group.
- Kozazi, A., Saeedpour, M., & Hajjarian, M. (2012). Ranking elements in SWOT matrix in uncertainty conditions: A case study of a private insurance company. *Journal of Insurance Research*, 27(106).
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of strategic management in SMEs: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 457–472.
- Mahdoushi, M., & Nouri, B. (2007). Formulating export development strategies for non-oil products in Mazandaran Province using SWOT analysis. *Journal of Commercial Research*, 10(39), 187–206.
- Maleki, M. (2010). Prioritizing organizational strategies using the combination of SWOT analysis and the Analytic Hierarchy Process (AHP). *Strategic Management Journal*, 18(53), 149–166. [In Persian].
- Markovska, N., Taseska, V., & Jordanov, P. (2009). SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development. *Energy*.
- Mehrmanesh, H. (2012). Formulating and prioritizing industrial development strategies using SWOT analysis and the Analytic Network Process (ANP). *Journal of Industrial Management*, 4(7), 129–144.
- Mikko, K., Pesonen, M., & Kangas, J. (2005). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis. *Forest Policy and Economics*, 1(1), 41–52.
- Movahhedi, M. M., Aboie-Mehrizi, M. H., & Mohammadhosseini, A. (2012). Using QSPM in SWOT analysis as a tool in strategic planning: A case study of Saipa Automobile Manufacturers' Group. *Management Researcher Quarterly*, 9(28). [In Persian].
- Nakhaee-Kamalabadi, E., Amirabadi, M., & Mohammadipour, H. (2010). Selecting optimal strategy based on SWOT analysis and ANP: A case study of Arak Petrochemical Company. *Industrial Management Journal*, 5(11).
- Nouri, J., Abbasipour, M., & Maghsoudloo-Kamali, B. (2006). Environmental assessment of strategic policies for industrial development in Iran using strategic factors analysis. *Journal of Environmental Science and Technology*, 29. [In Persian].
- Parnell, J. A. (2021). *Strategic management: Theory and practice* (6th ed.). Sage Publications.
- Rezaei, M., Ahmadi, A., & Hosseini, A. (2018). Formulating competitive strategies in small and medium-sized enterprises using SWOT analysis. *Journal of Business Management Research*, 10(3), 121–138. [In Persian].
- Sevкли, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP-based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Expert Systems with Applications*, 39, 14–24.
- Torlak, N. G., & Sanal, M. (2007). David's strategy formulation framework in action: The example of Turkish Airlines in domestic air transportation. *Istanbul Ticaret University Journal of Science*, 6(12), 81–114.