

مجلة الحرس الوطني



۵	مقدمه
۶	محیط کسب و کار
۶	معیارهای اثرگذاری محیط بر کسب و کار
۸	تحلیل محیط کسب و کار
۹	سطوح تحلیل محیط
۱۰	نتایج مورد انتظار از تحلیل محیط
۱۰	مدل های تحلیل محیط
۱۱	تحلیل محیط کلان
۱۲	گام‌های استفاده از تحلیل PESTEL
۱۳	سیاست‌های حاکم بر تحلیل محیط
۱۳	خروجی‌های مورد انتظار در تحلیل محیط کلان
	تحلیل کسب و کار و محیط خرد (محیط نزدیک = محیط عملیاتی)
۱۳	مدل تحلیل زنجیره ارزش
۱۶	جمع‌بندی و ارائه تحلیل اقتصادی



مقدمه

توسعه کارآفرینی به افزایش احتمال، نرخ و وقوع رفتار کارآفرینانه در کلیه ابعاد کارآفرینی اطلاق می‌شود. در واقع، اگر هدف دولت‌ها و نخبگان جوامع، ایجاد کسب‌وکارهای جدید، استفاده از ظرفیت‌های بی‌استفاده، توسعه ظرفیت‌های موجود، حل مشکلات اجتماعی، عدالت اجتماعی و... است، توسعه کارآفرینی راهی است که آنان را به سرمنزل مقصود می‌رساند. کوشش‌هایی مانند: افزایش فرصت‌های کارآفرینی، افزایش علاقه و انگیزه شهروندان برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، توانمندسازی آن‌ها برای موفقیت در اجرای فرایند کارآفرینی، ایجاد مکانیسم‌های حمایت و هدایت کارآفرینان، بیانگر اقدامات توسعه‌ای در یک کشور است. از جمله مهم‌ترین عوامل در توسعه کارآفرینی، محیط کسب‌وکار می‌باشد که با معیارهای مختلفی سنجیده می‌شود. مسلم است که محیط کسب‌وکار و توسعه کارآفرینی اثر متقابل بر یکدیگر دارند؛ بدین معنا که محیط مناسب، احتمال وقوع رفتار کارآفرینانه را افزایش می‌دهد و ایجاد و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی نیز می‌تواند منجر به بهبود فضای کسب‌وکار شود.

محیط کسب و کار

- صاحب‌نظران، بسته به معیارهای متفاوت، محیط کسب‌وکار را تعریف کرده‌اند. در ادامه، برخی از این تعریف‌ها آورده شده است:
۱. محیط، شامل همه عوامل خارج از محیط کسب‌وکار می‌شود که عملیات یک بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا از عملکرد سازمان و بنگاه تأثیر می‌پذیرد.
 ۲. محیط کسب‌وکار، محیطی اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی است که یک کسب‌وکار در آن فعالیت می‌کند.
 ۳. مجموعه‌ای از سیاست‌ها، شرایط حقوقی، نهادی و مقرراتی است که بر فعالیت‌های کسب‌وکار حاکم است.

برای جمع‌بندی می‌توان تعریف جامع زیر از محیط کسب‌وکار را مدنظر قرار داد: محیط کسب‌وکار، مجموعه عواملی خارج از کنترل کسب‌وکار است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد و جهت‌گیری‌های آن تأثیرگذار است. کسب‌وکار، منابع مورد نیاز را از محیط دریافت کرده و محصولات و اثرات جانبی عملکرد خود را به محیط تحویل می‌دهند. به این ترتیب، کسب‌وکارها نیز کم‌وبیش بر محیط تأثیر می‌گذارند.

معیارهای اثرگذاری محیط بر کسب‌وکار

معیارهای اثرگذاری محیط بر کسب‌وکار از منظر بنگاه‌ها در شش مؤلفه زیر قابل ردیابی است:

۱. ظرفیت

مقصود از ظرفیت محیط، غنی‌بودن یا فقیربودن محیط یا سطح و میزان منابعی است که در دسترس سازمان قرار می‌گیرد. در محیط غنی، سازمان‌ها



به منابع بیشتری دسترسی دارند، ولی این محیط‌ها، کسب‌وکارهای بسیار زیادی را به خود جذب می‌نمایند. در محیط‌های غنی (در مقایسه با محیط‌های فقیر) کسب‌وکارها کمتر درصدد انباشتن، انبارکردن یا تجمع منابع برمی‌آیند. محیط‌های فقیر موجب تشدید رقابت می‌شوند و باعث می‌گردند که سازمان‌ها منابع را انبار کنند؛ این محیط‌ها بر سازمان‌ها فشار می‌آورند تا در زمینه به‌کارگیری و استفاده نمودن از منابع با راندمانی بالا عمل کنند. کسب‌وکارهایی که در محیط‌های فقیر قرار می‌گیرند، می‌توانند به یکی از این دو راه بروند: خود را به یک محیط غنی برسانند یا ساختاری با راندمان بالاتر (کارا تر) به وجود آورند. کسب‌وکارها برای راه دوم می‌کوشند تا شیوه عملیاتی را بهبود بخشند و در این زمینه چند کسب‌وکار در هم ادغام می‌شوند.

۲. همگونی عوامل

مقصود از همگونی و ناهمگونی عوامل محیطی، تشابه و تفاوت‌هایی است که در محیط قرار دارد. وجود محیط همگون (متجانس) برای سازمان‌ها مناسب‌تر است، زیرا می‌توانند به راه‌های استاندارد نسبت به عوامل محیطی واکنش نشان دهند. بسیاری از کسب‌وکارها درصدد برآمدند تا از طریق محدودکردن نوع مشتریانی که به آنان خدمت ارائه می‌شود، بازارهایی که در آنها فعالیت می‌کنند و از این قبیل امور، محیط خود را همگون‌تر (متجانس‌تر) نمایند.

۳. پایداری عوامل

مقصود از محیط پایدار و ناپایدار، میزان تغییر یا جابه‌جایی ارکان و عوامل تشکیل‌دهنده کسب‌وکار است. کسب‌وکاری که در محیط پایدار و باثبات قرار دارد، می‌تواند کارهای خود را استاندارد کند، اما محیط ناپایدار موجب می‌شود که نتواند امور را پیش‌بینی کند و در برابر این پدیده مقاومت خواهد کرد. هریک از جنبه‌های محیط کسب‌وکار (اقتصادی، حقوقی و تکنولوژیک)

می‌تواند پایدار یا ناپایدار باشد. امکان دارد یک محیط برای یک دوره بلند زمانی پایدار باشد و سپس به شدت دستخوش تزلزل و تشنج قرار گیرد.

۴. پراکندگی عوامل

مقصود از متمرکزبودن یا پراکندگی عوامل در محیط، این است که ارکان یا عوامل تشکیل‌دهنده محیط کسب‌وکار می‌توانند به شکل‌های گوناگون باشند. آیا این عوامل در یک مکان قرار دارند یا در یک حوزه وسیع پراکنده‌اند؟ سازمانی که در محیط متمرکز قرار دارد (عوامل محیطی‌اش مثل مشتری و ارباب‌رجوع پراکنده نیستند)، بهتر و راحت‌تر می‌تواند فعالیت نماید.

۵. محیط متشنج

محیط متشنج، محیطی است که بین ارکان یا عوامل محیطی نوعی رابطه علی وجود دارد. در یک محیط متشنج، روابط متقابل بین ارکان یا اجزای محیط بسیار قوی است. تغییر در وضع اقتصادی، اثرات شدیدی بر عوامل سیاسی و تکنولوژیک دارد (البته در یک محیط متشنج).

۶. عدم اطمینان

مقصود از عدم اطمینان، توان شناخت متغیرهای تأثیرگذار بر شرایط و قابلیت پیش‌بینی پیامدهای مترتب بر تصمیم‌گیری‌های مختلف است. وجود اطلاعات صحیح و پراکندگی آن، ثبات قوانین و مقررات، شفافیت، سیستماتیک‌بودن امور و امنیت، از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر امنیت است.

تحلیل محیط کسب‌وکار

تحلیل در لغت به معنای گشودن و حل کردن است. اولین معنایی که از این لغت درک می‌شود، حلاجی کردن می‌باشد. به‌طور کلی تحلیل، زمانی اتفاق می‌افتد که

ملزم به حل یک مسئله یا پاسخگویی به یک نیاز باشد. قبل از تحلیل یک موضوع یا یک سیستم باید از آن شناخت حاصل شود و برای شناخت یک سیستم یا موضوع می‌بایست آن را مورد کالبدشکافی قرار داد. به عبارت دیگر سیستم را تجزیه یا جزء جزء نمود. پس از شناخت، می‌توان شروع به تحلیل نمود.

معمولاً در تحلیل، علاوه بر شناخت کلیت سیستم یا موضوع، روابط بین اجزا، تأثیر آن‌ها بر یکدیگر، رفتار و عملکردهای اجزا به تنهایی و در ارتباط با هم، ویژگی‌ها و مشخصات هر یک از اجزا و مسائلی از این دست مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرند.

مراحل و گام‌های تجزیه و تحلیل یک سیستم را می‌توان به صورت زیر بر شمرد:

- ♦ شناسایی و تعیین مرزهای سیستم مورد مطالعه؛
 - ♦ شناسایی و تعیین عناصر و اجزای تشکیل دهنده سیستم؛
 - ♦ شناسایی و تعیین انواع روابط متقابل بین اجزای سیستم؛
 - ♦ شناسایی و تعیین سلسه مراتب عناصر تشکیل دهنده سیستم؛
 - ♦ شناسایی و تعیین عناصر درون سیستمی و برون سیستمی تأثیرگذار بر سیستم؛
 - ♦ شناسایی و تعیین جریان‌های بازخورد مثبت و منفی؛
 - ♦ شناسایی و تعیین منابع سیستم و مواردی که در آن اختلال ایجاد می‌کنند.
- معمولاً سیستم و تحلیل با هم در ارتباط می‌باشند. کسانی که دیدگاهی نظام‌مند دارند، همواره سعی می‌کنند تا مسائل را شناخته و تحلیل نمایند. براین اساس هر چیزی را و با هر هدفی می‌توان مورد تحلیل قرار داد. امروزه تحلیل، حوزه‌های مختلف و متفاوتی اعم از سیستم‌های نظامی، اقتصادی، اجتماعی، صنعتی، آموزشی و... را در برمی‌گیرد. از منظر سیاست‌گذاری، محیط کسب و کار به دو بخش محیط خرد و محیط کلان تقسیم می‌شود که برای سنجش هر کدام، از تکنیک‌های متفاوتی استفاده می‌شود.

سطوح تحلیل محیط

الف. محیط خرد: عوامل شکل دهنده فضای یک صنعت خاص هستند که شامل همکاران رقیب، رقبای بالقوه، تأمین کنندگان و مصرف کنندگان می باشند. به این ترتیب، محیط خرد بنگاه‌ها در صنایع مختلف، متفاوت است. تغییرات این محیط، سریع و به شدت متأثر از رفتارهای بنگاه‌ها می باشد.

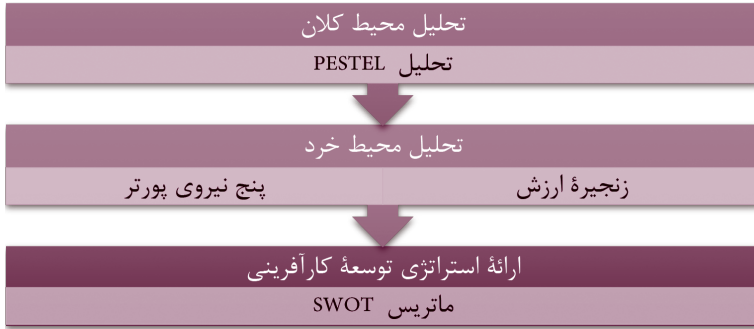
ب. محیط کلان: پارامترهای کلان اقتصادی، اجتماعی، قانونی، سیاسی و تکنولوژیک حاکم بر تمامی کسب و کارها و بنگاه‌های موجود در یک کشور است. این عوامل بر همه کسب و کارها مؤثر بوده و تغییر آن تدریجی، بلندمدت، وابسته به نیروهای کلان سیاسی و اجتماعی - فرهنگی است. با این حال سازمان‌های بزرگ، کم و بیش می توانند بر آن مؤثر باشند. براساس آنچه گفته شد، بهبود محیط کسب و کار از منظر سیاست گذار، دارای دو مؤلفه است که اولین مؤلفه با محیط خرد مرتبط است و دومین مؤلفه با محیط کلان: ۱. مؤلفه‌های ناشی از بازار؛ نظیر میزان و مهارت نیروی انسانی، دسترسی به منابع فیزیکی و

۲. مؤلفه‌های ناشی از رفتار حکومت؛ نظیر ثبات قوانین، نرخ جذاب مالیات‌ها، تعرفه‌ها، میزان فساد و

نتایج مورد انتظار از تحلیل محیط

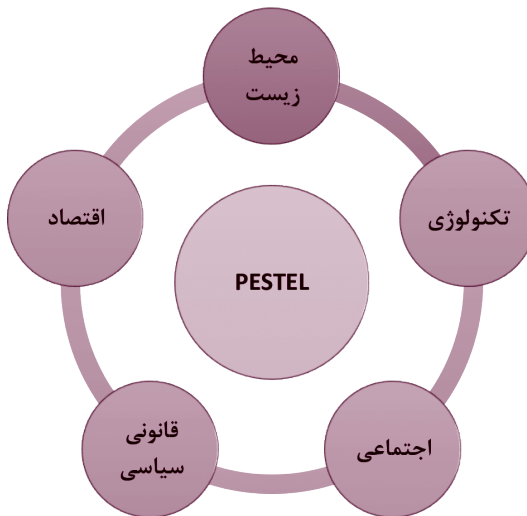
از تحلیل محیط، نتایج بسیاری را می توان در عرصه‌های متفاوت برداشت نمود. در تحلیل محیط اقتصادی مناطق روستایی که با رویکرد توسعه کارآفرینی صورت می گیرد، از مجموعه تحقیقات صورت گرفته، نتایج زیر مورد انتظار می باشد:

- ♦ راهکارهای تقویت کسب و کارهای موجود؛
- ♦ فرصت‌های ایجاد کسب و کار جدید.



مدل های تحلیل محیط

جهت تحلیل هریک از سطوح مرتبط با کسب و کار، مدل ها و روش های متفاوتی پیشنهاد گردیده است که با توجه به تجربیات موجود، نزدیک ترین تحلیل های قابل استفاده در این خصوص متناسب با تحلیل مورد نظر به شرح زیر می باشد، که در ادامه تشریح می گردد.

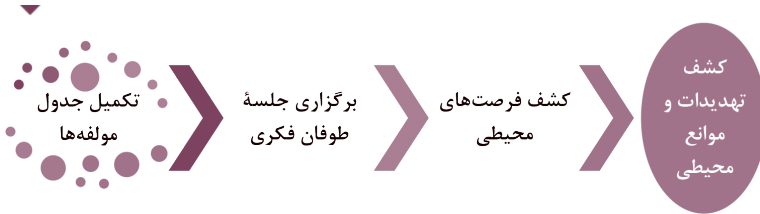


تحلیل محیط کلان

تحلیل محیط کلان یکی از ابزارهای بسیار مهم در مدیریت استراتژیک می‌باشد که باعث ایجاد هوشمندی اطلاعاتی مناسب، نسبت به عوامل محیطی تأثیرگذار می‌شود. در این رابطه، الگوی (PESTEL) که یک ابزار کاربردی ساده و توسعه‌یافته است، در تحلیل محیط کلان کسب‌وکار، می‌تواند بسیار مفید و مؤثر باشد. در این تحلیل، مؤلفه‌های اساسی تأثیرگذار بر کسب‌وکارها طبقه‌بندی و احصا می‌شوند که این مؤلفه‌ها شامل مؤلفه‌های اجتماعی، اقتصادی، محیط‌زیست، سیاسی- حقوقی و تکنولوژیک می‌باشند.

تحلیل (PESTEL) به دلایل زیر حائز اهمیت است:

۱. این تحلیل در تشخیص فرصت‌های کسب‌وکار یاری می‌رساند و از سوی دیگر، درخصوص تهدیدات بزرگ هشداردهنده می‌باشد.
۲. این تحلیل، جهت تغییرات محیط کسب‌وکاران را برای شما آشکار می‌سازد و به شما کمک می‌کند تا به آنچه انجام می‌دهید، شکل دهید؛ به طوری که بیش از آن‌که در مقابل تغییرات عمل کنید، با تغییرات کار کنید.
۳. به شما کمک می‌کند تا از پروژه‌هایی که به دلیل خارج بودن از کنترل شما احتمال شکست آن‌ها زیاد است، اجتناب کنید.
۴. هنگامی که وارد یک کشور، منطقه یا بازار جدید می‌شوید، در شکستن مفروضات ناخودآگاه به شما یاری می‌رساند، زیرا دیدگاه‌های هدف را در محیط جدید، از قبل برای شما توسعه داده است.
۵. با استفاده مؤثر از آنالیز (PESTEL) این اطمینان را به دست می‌آورید که آنچه انجام می‌دهید در راستای تغییرات قدرتمندی است که کسب‌وکار ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
۶. با استفاده مؤثر از آنالیز (PESTEL) از انجام اقداماتی که به دلیل غیرقابل کنترل بودن توسط محیط خارجی محکوم به شکست شده‌اند، جلوگیری می‌شود.



گام‌های استفاده از تحلیل PESTEL

۱. تکمیل جدول مؤلفه‌های اجتماعی، اقتصادی، محیط‌زیست، سیاسی - حقوقی و تکنولوژیک (به مؤلفه‌های حائز اهمیت در هر یک از قسمت‌های فوق، در بخش شناسایی پرداخته شده است)؛
۲. برگزاری جلسه طوفان فکری؛
۳. کشف فرصت‌های محیطی؛
۴. کشف تهدیدات و موانع محیطی.

سیاست‌های حاکم بر تحلیل محیط

- ♦ تمرکز بر عارضه‌یابی و تقویت کسب‌وکارهای مبتنی بر زنجیره ارزش؛
- ♦ تمرکز بر کسب‌وکارهای مبتنی بر مزیت‌های رقابتی؛
- ♦ انتخاب یک رشته شغلی محوری جهت توسعه کسب‌وکار؛
- ♦ تمرکز بر کسب‌وکارهای مبتنی بر ظرفیت‌های بومی؛
- ♦ استعدادیابی و کشف ظرفیت‌های انسانی؛
- ♦ تمرکز بر کسب‌وکار خوشه‌ای و کوچک؛
- ♦ توجه به جلب مشارکت اجتماعی در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات.

خروجی‌های مورد انتظار در تحلیل محیط کلان

- ♦ شناسایی فرصت‌های محیطی؛
- ♦ شناسایی تهدیدهای محیطی؛
- ♦ تعیین رشته‌های شغلی دارای اولویت (موجود/ بالقوه).

تحلیل کسب‌وکار و محیط خرد (محیط نزدیک = محیط عملیاتی) مدل تحلیل زنجیره ارزش

یکی از مدل‌هایی که برای ارزیابی و تعیین حوزه‌های کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدل زنجیره ارزش است. طبق این مدل، حوزه‌های کاری مختلف کسب‌وکار، شناسایی و طبقه‌بندی می‌شود. این طبقه‌بندی به تحلیل دقیق‌تر روابط میان بخش‌های مختلف کمک می‌کند. از جمله محاسن این تحلیل می‌توان به شناخت نقاط ضعف کسب‌وکارهای موجود اشاره نمود که می‌تواند مبدأ طراحی اقداماتی جهت بهبود کسب‌وکارها و همچنین ایجاد کسب‌وکارهای تکمیل‌کننده و عملیات کسب‌وکارهای موجود باشد.

بخش‌های مختلف کسب‌وکار با ارتباط‌گیری با یکدیگر، برای ایجاد محصولات و خدمات فعالیت می‌کنند. نگاه به کسب‌وکار با استفاده از ابزار زنجیره ارزش، به شکل‌گیری نگاه یکپارچه در فضای کسب‌وکار کمک می‌کند. این رویکرد جامع، امکان برخورد دقیق‌تر با بخش‌های مختلف کسب‌وکار را فراهم کرده و با استفاده از آن می‌توان منابع را در جهت مزیت‌های کسب‌وکار مورد توجه و ارزیابی قرار داد.

زنجیره ارزش برای هر کسب‌وکاری متفاوت است، بنابراین مجموعه حوزه‌های کاری تشکیل‌دهنده زنجیره ارزش، تأثیرات متفاوتی بر ارزش و توان رقابتی و اجرایی ایجادشده به‌جا می‌گذارند. حوزه‌های کاری یک کسب‌وکار به دو گروه تقسیم می‌شود: بخش اول، مأموریت‌های اصلی و حوزه دیگر، مربوط



به مأموریت‌های پشتیبانی است. این دو حوزه همراه با یکدیگر فعالیت می‌کنند و از طریق آن، کسب‌وکار، ارزش اقتصادی ایجاد می‌کند، به همین دلیل به آن زنجیره ارزش گفته می‌شود. برای موفقیت باید این دو حوزه، هماهنگ با هم و در چهارچوب مأموریت و استراتژی‌های کسب‌وکار فعالیت کنند تا از این طریق، ارزش اقتصادی برای مشتریان، جامعه، کارکنان و صاحبان کسب‌وکار ایجاد شود.

به‌عنوان مثال، زنجیره ارزش دام سبک در یکی از مناطق روستایی توسط یکی از محققان به شرح زیر ترسیم شده‌است.

حلقه‌های زنجیره ارزش	تامین					نگهداری و مراقبت			فروش			
	خرید پرو پالای	گاه	کسب و کار	جو	پوشش	مرغ	مبارت	هزینه های پیدا	تعمیر اتریش	انرژی	فروش به واسطه پالای	هزینه سنگین پالای
درصد هزینه در هر حلقه از کل زنجیره	۳۷	۲/۸	۸/۳	۲/۷	۲/۳	۵	۰/۱۶	۰/۹	۲/۶	۰/۹	۳/۳	۱/۱
مغضلات اصلی	خرید پرو پالای		قیمت پالای خرید با واسطه				مبارت تامین مراقبت				فروش پالای از طریق واسطه	
اثرات بر صنعت دام سبک	منجر به پالای بودن هزینه‌های تامین پرو		منجر به پالای بودن هزینه‌های تمام شده			منجر به کاهش راندمان و عمادت صنعت دامداری					منجر به سود بیشتر پالای و کاهش سود دامدار	

نمونه موردی: زنجیره ارزش دام سبک



با تحلیل زنجیره ارزش می توان به نقاط ضعف کسب و کار و قسمت هایی که نیاز به تقویت دارد دست یافت. این موضوع باعث می شود تا بتوان به طراحی اقدامات بهبود کسب و کارها و همچنین فرصت های ایجاد کسب و کارهای پشتیبان دست یافت. از مهم ترین دلایل اهمیت مدل زنجیره ارزش می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ♦ کاهش هزینه های عملیاتی؛
- ♦ عامل بهبود عملکرد؛
- ♦ آشکارکننده فرصت های نهفته در کسب و کار؛
- ♦ مؤثر در شناخت شاخص های کلیدی عملکرد.

جمع بندی و ارائه تحلیل اقتصادی

جهت انجام تحلیل اقتصادی مناطق روستایی نیاز است تا ابتدا مؤلفه های محیط کلان بررسی گردد تا نتایجی چون رسته های شغلی دارای اولویت منطقه، لیست فرصت ها و تهدیدات محیطی و... از آن به دست آید. جهت انجام تحلیل کلان از تحلیل (PESTEL) - که مؤلفه های کلان محیط کسب و کار را در برمی گیرد - استفاده می شود.

از جمله مهم ترین خروجی های مد نظر از تحلیل محیط، دستیابی به رسته های شغلی قابل توسعه یا تقویت می باشد. انتظار می رود در پایان تحلیل محیط کلان، لیستی از رسته های دارای اولویت به دست آید. جهت دقیق تر کردن این رسته ها نیاز است تا از تحلیل های زنجیره ارزش و تحلیل پنج نیروی رقابتی استفاده شود. در این تحلیل ها، رسته های شغلی پیشنهادی از دو جنبه مورد مطالعه قرار می گیرند: جنبه اول، فرایند فعالیت کسب و کارهای موجود در منطقه و عارضه یابی آن می باشد و جنبه دوم، مطالعه محیط خرد کسب و کار می باشد که به بررسی عوامل مؤثر در محیط کسب و کار اعم از رقبا، تأمین کنندگان و... می پردازد. از هر کدام از این دو مدل می توان برداشت های متفاوتی را جهت

پیشنهاد راهکارهای تقویت کسب‌وکارهای موجود یا راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در منطقه به‌دست آورد.

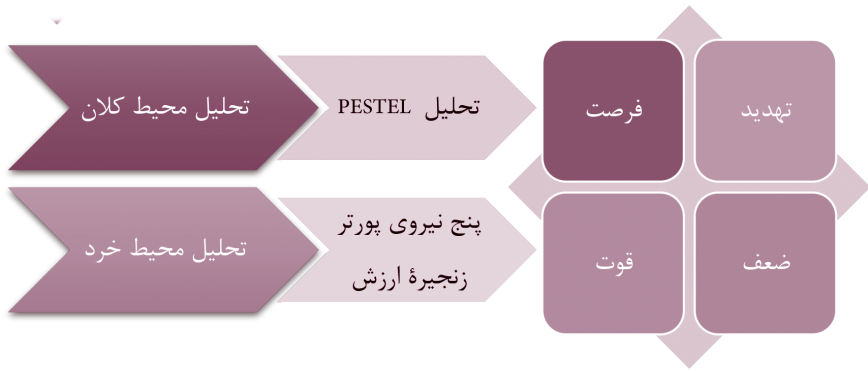
پس از پایان گام‌های تحلیل محیط کلان و خرد، نیاز است تحلیل کلی ارائه گردد. برای این منظور می‌توان از جدول (SWOT) استفاده کرد. روش تجزیه و تحلیل (SWOT)، ابزاری بسیار کاربردی برای درک و تصمیم‌گیری برای سازمان‌ها و تجارت‌ها در هر شرایط است. (SWOT) از چهار واژهٔ قدرت‌ها، ضعف‌ها، موقعیت‌ها و تهدیدها تشکیل شده است. تحلیل (SWOT) به ما کمک می‌کند تا بستری مناسب برای بررسی استراتژی، جایگاه و سمت‌وسوی کسب‌وکار یا هر ایدهٔ دیگری که داریم، ایجاد کنیم. به‌روش تحلیل (SWOT) اغلب ماتریس ۲*۲ SWOT نیز گفته می‌شود. علاوه بر این ماتریس، تحلیل (SWOT) روش شناخته‌شدهٔ گسترده‌ای برای جمع‌آوری، نمایش و مرور داده‌های گسترده در کسب‌وکارهای بزرگ یا فرایندهای برنامه‌ریزی پروژه است. اگر از روش تجزیه و تحلیل (SWOT) استفاده کنید، باید بدانید که بخش قدرت‌ها و ضعف‌ها جزء عوامل درونی هستند؛ درحالی‌که فرصت‌ها و تهدیدات، از عوامل بیرونی محسوب می‌شوند.

♦ نقاط قوت و ضعف

فضای داخلی: فضاهایی که در داخل محیط کسب‌وکار وجود دارد. برای مثال، عوامل مربوط به محصولات، قیمت‌گذاری، هزینه‌ها، سوددهی، نحوهٔ عملکرد، نیروی انسانی، مهارت‌ها، سازگاری، خدمات، اعتبار، فرایندها، زیرساخت و

♦ فرصت‌ها و تهدیدها

فضای خارجی: فضاهایی که در خارج محیط کسب‌وکار وجود دارد. برای مثال، عوامل مربوط به بازار، مخاطب، مد، رقابت، وضعیت اقتصادی، سیاست‌گذاری‌های کشور، جامعه، فرهنگ، تکنولوژی، رسانه و



زمانی که نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کردید، می‌توانید از ماتریس (SWOT) برای طراحی یک استراتژی مناسب برای فعالیت‌هایتان کمک بگیرید. در این روش می‌توانید به چهار صورت مختلف استراتژی بچینید:

- ♦ استراتژی‌های SO: از نقاط قوت برای بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده کنید؛
- ♦ استراتژی‌های WO: استفاده از فرصت‌هایی که می‌توانند در جهت رفع نقاط ضعف به کار روند؛
- ♦ استراتژی‌های WT: یک‌نوع استراتژی دفاعی است (وقتی که به‌خاطر ضعف‌ها ممکن است از تهدیدها آسیب زیادی دیده شود)؛
- ♦ استراتژی‌های ST: در این استراتژی، با استفاده از نقاط قوت، تهدیدات را خنثی می‌کنید.

