

تدوین استراتژی کسب و کار و ارزش آفرینی در شرکت مخابرات منطقه تهران

زهرا لواسانی- کارشناس دفتر برنامه ریزی و کنترل پروژه ها

چکیده

از آغاز هزاره سوم حوزه ارتباطات و فن آوری اطلاعات بیشترین تنوع ارائه خدمات را در طول تاریخ خود تجربه کرده است ولی تنوع سلائق مردم همچنان از تنوع خواست ارائه شده پیش تر بوده است. خدمات و سرویسهای مخابراتی و تغییرپذیری آنها در راستای علائق مردم، رشد اقتصادی و فرهنگی جامعه نسبت به سایر حوزه ها از شتاب بیشتری برخوردار است. استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود، مقوله تکنولوژی را عمیقا به اقتصاد مربوط می کند. زیرا علم اقتصاد در عام ترین تعریف، نحوه تخصیص منابع و امکانات محدود به نیازهای نامحدود است. وقتی که محدودیت و نیاز همزمان وجود داشته باشد، رقابت هم شکل می گیرد. بنابراین تاثیر سطح تکنولوژی بر میزان رقابت پذیری قابل پیش بینی است. امروزه تکنولوژی بر بستری از دانش که از طریق فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی انتشار می یابد، جریان دارد و جریان اطلاعات و ارتباطات در زندگی انسان امروز و به طور خاص به دلیل تاثیر این جریان بر افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها در اقتصاد و از سوی دیگر مزایای ویژه ای که این صنعت برای کشور دارد، حائز اهمیت است. توجه به ایجاد ملزومات توسعه و تعمیق فناوری اطلاعات و ارتباطات بیشتر از اینکه انتخاب باشد، ضرورت است. بنابراین امروزه فقط توسعه از نظر کمیت و تعداد تلفنهای ثابت و سیار کافی نبوده و توسعه سرویسهای ارزش افزوده و ارائه سرویس های متعدد که بقای شبکه مخابرات را تضمین و به یک شبکه سودآور و درآمد زا تبدیل می کند.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک ، ماتریس SWOT، زنجیره ارزش

مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک یک فعالیت مهم است که کمک می کند تا شرکت های بزرگ بتوانند از بحران بیرون بیایند. برای ۲۱ سال گذشته، بر نقش برنامه ریژی در فرآیند های مدیریتی تاکید بیشتر شده است و بیان شده است که بر موفقیت رقابتی بنگاه ها کمک می کند (داکر، ۱۹۸۳). به طور کلی وقایع پیش بینی پذیر هستند و از تجزیه و تحلیل مدیریت عملیات سازمان می شود استراتژی ها را تهیه کرد (آنسوف، ۱۹۶۵). استراتژی زاییده رقابت است پس باید مزیت رقابتی را برای خود ایجاد کنیم (زنجیره ارزش و نیروهای رقابتی) (پورتر، ۱۹۸۰). نظریه های سنتی مدیریت را تغییر داده و جهت نگرش ها را از اصول مدیریت سنتی به مدیریت

نویسن برگر دانه است (مینتزبرگ، ۱۹۸۵). کارت امتیازهای متوازن^۱ (BSC) (کاپلان و نورتون^۲، ۱۹۹۲) تدابیری که عملکرد را هدایت می‌کنند در چهار حوزه کلیدی یعنی امور مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و نوآوری است که نیازمند آن هستند سازمان برای سنجش آن‌ها، اهدافش را به وضوح روشن کند. کارت امتیاز متوازن نمایانگر تفسیر استراتژی سازمان است و نشان می‌دهد که ریشه مشکلات در کجاست (نورتون و کاپلان، ۱۹۹۲).

جامعه تحقیق

به دلیل اینکه تحقیق مورد نظر مربوط به شرکت مخابرات منطقه تهران می باشد جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد و کارشناسان این شرکت می باشند. (تعداد ۳۰۹۴ نفر) نمونه و روش نمونه گیری

روش ارزیابی و نتیجه گیری بصورت خبرگی انجام شده است. این افراد به عنوان ارزیابان و تحلیل گران چگونگی اجرای استراتژی های شرکت مخابرات می باشند.

ادبیات تحقیق

تحقیقات نشان میدهند که عملکرد موفق شرکتهای از رضایت مشتریان منتج میشود و افزایش رضایت مشتریان امری حیاتی برای شرکتهای میباشد. به طور کلی مدیریت استراتژیک بر روی شناسایی و رضایت‌مندی نیازهای مشتریان خارجی متمرکز شده است. رضایت مشتری موضوع مهمی برای محققان و مدیران میباشد زیرا یک مشتری راضی خرید محصول را تکرار خواهد کرد و به مشتریان بالقوه دیگر، نکات مثبتی را در مورد محصول یا خدمت خواهد گفت (استیری، ۲۰۱۱).

مدل های مفهومی و پیشینه تحقیق:

افزایش رقابت، تغییر محیط کسب و کار و جهانی سازی از تغییرات عمده ای هستند که در صنعت مخابرات به وقوع پیوسته است. تقاضا برای خدمات مخابراتی و ارتباطی به سرعت در حال تغییر است و رفتار مشتریان نسبت به دهه قبل تغییر کرده است. در قرن بیست و یکم حرکت به سوی ارتباطات پرسرعت، بسیار حائز اهمیت است و سعی همه کشورها دست یافتن به ارتباطاتی پرسرعت در تمام زمینه های اطلاعاتی و ارتباطاتی و در بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات^۳ است. تفاوت‌های موجود بین سازمانها در زمینه های مختلف مانند حجم و ماهیت فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، میزان سرمایه گذاری و... باعث به وجود آمدن تفاوت در نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها نیز شده است. روش‌ها و مدل‌های استراتژیک از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نمی‌کنند بلکه هر یک حاوی مفهوم و بینش خاص هستند؛ در این راستا مدل‌های بسیاری موجود

^۱ Balanced Score Card

^۲ Kaplan & Norton

^۳ - Information and Communication Technologies (ICT)

است که انتخاب آن‌ها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می‌پذیرد، بنابراین باید مدعی شد که هر سازمان یک مدل منحصر به فرد استفاده می‌کند که عملاً تلفیقی از یک یا چند مدل برنامه‌ریزی استراتژیک است، انواع مدل‌ها از جمله مدل برایسون، مدل استونر و فریمن، (دانکن و همکاران، ۱۹۹۵)، (دیوید، ۱۹۹۰)، مدل (هیل و جونز، ۱۹۹۸)، (آرنولد و جادسون، ۱۹۹۶)، مدل (اندروز، ۱۹۸۷) و مدل‌های دیگری که همگی به تحلیل عوامل محیط داخلی و خارجی، تحلیل ذینفعان، تحلیل محیط صنعت معتقد بوده‌اند. در شرکت مخابرات، برای تعریف استراتژی‌ها سعی شده از ترکیبی از متدولوژی‌های مناسب با توجه به وضعیت بازار و شرکت مخابرات ایران استفاده شود. مسیر تدوین استراتژی با مدل زیر دستور کار قرار گرفت که مدل پایه آن بر اساس روش XPP نورتون - کاپلان می‌باشد.

چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه‌ی مأموریت آن تهیه می‌شود.

مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله

شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است. چه بسا شناخت

بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرایند

مدیریت استراتژیک شود.

مرحله تطبیق یا مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت

سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک)

با هم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می‌شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با

استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان

بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: ماتریس سوات (SOWT) و ماتریس داخلی خارجی (IE).

مرحله تصمیم‌گیری: مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناخته شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌کند و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای علمی ارائه می‌دهد.

روش تحقیق

-مأموریت و چشم‌انداز: هر سازمان، پیش از تصمیم‌گیری در مورد استراتژی، باید به درستی بداند که رسالت او چیست (مأموریت)، آرمان‌های بلند سازمان چه ویژگی‌هایی دارند (چشم‌انداز) و معیارهای اساسی در ارزیابی رفتار سازمان کدامند ارزش‌های کلیدی، به این مبانی، ارکان استراتژی گفته می‌شود. ارکان استراتژی، محدوده کسب‌وکار سازمان را تعیین، و جهت‌گیری اساسی سازمان را مشخص می‌سازند. این مبانی اگر به درستی و با بصیرت کافی، نسبت به فضای کسب و کار معماری شده باشند نقش مهمی را در هدایت سازمان در مسیر موفقیت ایفا می‌کنند. بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان‌های مشابه متمایز می‌شود و بیان‌کننده "علت وجودی" سازمان است و باید در برگیرنده ۹ جزء اصلی: مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فناوری‌ها، توجه به بقاء رشد و سودآوری، باورها و ارزشها، مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز، توجه به مردم (عوامل اجتماعی، جامعه و محیطی) و توجه به کارکنان، باشد. با تدوین مأموریت، تمامی فعالیت‌ها و اقدام‌های شرکت هماهنگ و هم‌سو شده، انگیزه و توجه ذی‌نفعان شرکت پیرامون موضوع افزایش می‌یابد. در این راستا می‌توان گفت مأموریت اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد.

محیط را معمولاً به دو لایه: محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم می‌کنند.

محیط عمومی: شامل نیروهای کلانی است که به طور غیرمستقیم بر فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارد.

محیط تخصصی: شامل آن دسته از عنصر یا گروه‌هایی است که به طور مستقیم بر شرکت تأثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرد. این گروه‌ها (ذی‌نفعان) عبارت‌اند از: دولت، عرضه‌کنندگان، رقبای، مشتریان، بستانکاران، کارکنان، اتحادیه‌های کارگری و تجاری و غیره. محیط تخصصی شرکت را می‌توان همان صنعتی دانست که شرکت در آن فعالیت می‌کند.

-ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی هر یک از عوامل استراتژیک محیط‌های کلان (اقتصادی، اجتماعی و...) تخصصی (مشتریان، رقبا و...) که در ماتریس الویت عوامل خارجی شناسایی و الویت‌بندی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شوند.

-ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید.

-ماتریس ارزیابی رقابت (CPM)^۴

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت، می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت شناسایی کرد.

-مدل تجزیه و تحلیل سوات SWOT

در تجزیه و تحلیل سوات، عوامل داخلی و خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها سازمان در آینده شناسایی شود و برای رویارویی بهتر با آن‌ها استراتژی‌های مناسبی تدوین شود.

-ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس داخلی- خارجی یک چارچوب تحلیلی ساده است که براساس جمع‌بندی نهایی جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های مناسب سازمان را مشخص می‌سازد.

۱-تحلیل ذینفعان

مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE^۵

یکی از چارچوب‌های تلفیق داده‌ها و خلق استراتژی‌های کسب‌وکار، ماتریس SPACE است. این ماتریس دارای چهارخانه است آن‌ها عبارتند از استراتژی‌های تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی و محورهای ماتریس

^۴ Competitive Prpeile Matrix

^۵ Strategic Position and Action Evaluatuion

ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان‌دهنده عوامل زیر می‌باشد. برای تعیین وضعیت کلی سازمان (از نظر استراتژیک) این ۴ عامل دارای بالاترین اهمیت می‌باشند.

۱- قدرت مالی (عامل داخلی) ۲- مزیت رقابتی (عامل داخلی)

۳- ثبات محیط (عامل خارجی) ۴- قدرت صنعت (عامل خارجی)

یکی از مهمترین ورودی های برنامه ریزی استراتژیک شرکت شناسایی و تحلیل نیازها و انتظارات ذینفعان می باشد، بدین منظور کمیته راهبرد، اقدام به شناسایی ذینفعان بر مبنای مدل SPACE (رودر و لو، ۱۹۹۸). و با استفاده از ماتریس علاقه - قدرت، ذینفعان اولویت بندی و با توجه به درجه اهمیت شان، رتبه بندی شده اند و به دنبال آن راهبردهای سیاستگذاری با ذینفعان مشخص گردید. بر این اساس ذینفعان کلیدی شامل شرکت وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، کارکنان شرکت، مشتریان، سهامداران، مناطق مخابراتی و شرکت ارتباطات سیار می باشند. (با توجه به ارزیابیهای انجام شده ، شرکت مخابرات در محدوده رقابتی تعیین شد).

-تبعیت ساختار از استراتژی سازمان

به دو دلیل عمده تغییر در استراتژی سازمانی ایجاب می کند که ساختار سازمان تغییر یابد.

۱. نخست ساختار عاملی است که شیوه تعیین هدفهای بلندمدت و سیاستها را تعیین می نماید.

۲. دومین دلیل عمده برای اینکه تغییر در استراتژیها موجی تغییر در ساختار می شود، این است که ساختار شیوه ای است که منابع تخصیص خواهند یافت.

-استراتژی های بازاریابی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه

-بازاریابی

شرکت پیشرو دارای بزرگترین سهم بازار است و در زمینه تغییر دادن قیمتها، عرضه محصولات جدید، هزینه های مربوط به ترویج و گسترش (سیاستهای تشویقی برای افزایش فروش) و پوشش بازار (از نظر توزیع) پیشتاز شرکت های دیگر است.

انواع استراتژیها:

-تهاجمی (رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول)

-یکپارچه سازی (روبه جلو، روبه عقب و افقی)

-تنوع گرایی (همگون، ناهمگون، افقی)

-تدافعی (مشارکت، کاهش، واگذاری و انحلال)

-استراتژیهای عمومی (پورتر)(رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)

-استراتژی منابع انسانی

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت.

استراتژی تحقیق و توسعه

شرکت هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا در می آورند به دایره ی تحقیق و توسعه اهمیت زیادی می دهند و آن را بیشتر از دواير ديگر تقويت می کنند. از آن جا که شرکت ها بر این باورند که سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه موجب می شود که شرکت در تولید و عرضه محصولات یا خدمات جدید پیشرو شود و به مزیت های رقابتی دست پیدا یابد، در این زمینه سرمایه گذاری می کنند.

-سیستم: فرایندها، اطلاعات و فناوری

امروزه فرایندهای کسب و کار، کلید موفقیت هر سازمان می باشند. خودکارسازی فرایندها و استفاده از روش شناسی استاندارد برای طراحی فرایندها در سازمانهای بزرگ، منجر به دستیابی به اهداف راهبردی کسب و کار نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و حفاظت از مالکیت های ذهنی می گردد (چنگ، ۲۰۰۲). در گذشته، IT تنها وظیفه انتقال، کنترل و ارزیابی اطلاعات را در سازمانها عهده دار بود. اما، امروزه تحقیقاتی که در حوزه فناوری اطلاعات و مدیریت استراتژیک انجام شده، بر تاثیر همه جانبه IT در اتخاذ و شکل گیری تصمیمات استراتژیک و ایجاد جریان اطلاعات، در کلیه فرایندهای سازمانی تاکید کرده اند.

-سبک رهبری و تعهد مدیریت

یک مدیر می تواند رهبر هم باشد، که اساسا یکی از وظایف مدیر رهبری کردن بر پرسنل زیر مجموعه خود است یعنی باید هدف تعیین کند و آنها را در راستای دست یافتن به اهداف تهییج کند.

-مدیریت جامع کیفیت (TQM)

یکی از عوامل تعیین کننده و اساسی برای بقای سازمان ها بکار بردن تکنیک های مدیریت جامع کیفیت می باشد. این ایده در اواسط دهه ۱۹۴۰ میلادی توسط دمینگ و ژوران و ایشیکاوا توسعه داده شد. در سال های ابتدایی ظهور^۶ BPM، این تکنیک بر روی فرایندهای پویا که موجب ایجاد انعطاف پذیری توسط فن آوری می شد، تمرکز داشت، اما امروزه دید BPM گسترش یافته و مسئله رسیدن به اهداف سازمان از طریق مدیریت بهتر فرایندها به عنوان امری اجتناب ناپذیر در نظر گرفته می شود .

-نیروی انسانی:

منابع انسانی شایسته، مزیت رقابتی هر سازمانی محسوب می شود و واحد منابع انسانی در رشد و نمو این مزیت نقش اساسی دارد. سیستم های مدیریت منابع انسانی می توانند بر سطح نوآوری شرکت نیز اثر بگذارند.

۲-تحلیل محیط داخلی

تعیین اهم نقاط قوت و ضعف در شرکت

-عوامل موثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار(تحلیل مکنزی^۷ VS)

برای شناسایی محیط درونی از چارچوب S ۷ (مکنزی، ۱۹۷۷) استفاده شده، تا به درکی از وضعیت درونی شرکت مخابرات ایران دست یابیم. این چارچوب بر این فرضیات بنیان نهاده شده است که یک سازمان برای داشتن عملکردی خوب، باید با هفت المان همسو باشد. این هفت المان شامل ۳ المان سخت‌افزاری: راهبرد، ساختار، سیستم‌ها و ۴ المان نرم‌افزاری: ارزش‌های مشترک، مهارت‌ها، سبک و کارکنان می‌شود. این هفت المان بطور خلاصه در نمودار زیر توضیح داده شده‌اند.

-منابع سازمان و مزیت رقابتی(زنجیره ارزش پورتر)

پورتر^۸ اولین نویسنده ای که واژه مزیت رقابتی را برای مدیریت استراتژیک ارائه کرد. از دیدگاه پورتر مزیت رقابتی ارزش های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش ها از هزینه های مشتری بالاتر باشند(پورتر، ۱۹۸۵). مینتزبرگ^۹ (۱۹۹۱) معتقد است مزیت رقابتی برای یک سازمان زمانی حاصل می شود که در یک بازار رقابتی کالا و خدماتش را از کالا و خدمات رقبا متمایز سازد. مزیت رقابتی به توانایی شرکت برای

^۶ Business Process Management

^۷ Mckinsey

^۸ Porter

^۹ Mintzberg

خلق ارزش برتر برای مشتریان در مقایسه با رقبا گردد (ژان^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۸). در این دیدگاه به نقش منابع و قابلیت های در سطح شرکت بعنوان منبع مزایای رقابتی توجه می کنند (بریزر و میلوینگ^{۱۱}، ۲۰۰۳) و بروی منابعی تمرکز دارند که بتواند برای شرکت مزایای رقابتی و ارزش ایجاد کند (یوان^{۱۲}، ۲۰۰۶). چهار ویژگی کلیدی منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار شامل با ارزش بودن، کمیاب بودن، تقلید ناپذیر بودن، و غیر قابل جایگزینی می باشد (بارنی^{۱۳}، ۱۹۹۱).

-ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE^{۱۴}) (نقاط قوت وضعف شرکت)

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی می توان کلیه عوامل اثرگذار داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرارداد. اهم نقاط قوت شرکت ۸ مورد، اهم نقاط ضعف شرکت ۱۲ مورد مورد بررسی و امتیاز بندی قرار گرفت.

۳-تحلیل محیط خارجی

-تحلیل محیط کلان صنعت (تحلیل PESTEL^{۱۵})

تحلیل PESTEL (تحلیل محیط خارجی) (جانسون^{۱۶}، ۲۰۰۹) ابزاری برای سنجش نحوه تاثیر شرایط و محیط کلی و پیرامونی است که بر رشد یا رکود بازار آینده تاثیر می گذارد. PESTEL مخفف کلمات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، فناوری، محیطی و حقوقی است. این مفاهیم و حوزه ها در این تحلیل مورد استفاده قرار می گیرند تا تاثیر نیروهای بیرونی بر کل بازار یا بخش های خاصی از بازار را ارزیابی نمایند. تحلیل PESTEL یکی از داده های کلیدی برای فرایند برنامه ریزی راهبردی و شناسایی فرصت ها و تهدیدهای صنعت می باشد.

- تحلیل محیط صنعت (بررسی نیروهای رقابتی پورتر)

پنج نیروی رقابتی شامل: رقبای بالقوه، محصولات جایگزین، رقابت در میان رقبا، قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی تامین کنندگان.

اهم فرصت ها ۱۰ مورد و اهم تهدیدها در شرکت ۱۰ مورد مورد بررسی و امتیاز بندی قرار گرفت.

^{۱۰} Zhang

^{۱۱} Barzely, Molving

^{۱۲} Yuan

^{۱۳} Barney

^{۱۴} Internal Factor Evaluation

^{۱۵} Political, Economical, Social/cultural, Technological, Environmental, Legislation

^{۱۶} Johnson

-شناسایی فاکتورهای اصلی موفقیت صنعت (KSF^{۱۷})

عوامل کلیدی موفقیت، آن دسته از اجزای تشکیل‌دهنده استراتژی هستند که سازمان باید در آنها برتری داشته باشد تا مزیت رقابتی به دست آورد. جهت شناسایی فاکتورهای اصلی موفقیت در صنعت از تحلیل های زیر بهره گیری شده است:

-تحلیل تقاضا و نیاز مشتری بر اساس تاثیرگذاری خواسته مشتریان

-تحلیل رقابت بر مبنای فضای رقابتی موجود

-بررسی و تحلیل روندهای فناوری و سرویس در دنیا بر پایه ی شاخص های کلان صنعت

با ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت و بررسی همراستایی با ارزشهای مورد انتظار ذینفعان، تاثیر گذاری بر تحقق اهداف و چشم انداز و ایجاد برتری در برابر رقبا، عوامل کلیدی موفقیت تعیین می شود.

-تحلیل SWOT^{۱۸}

برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن^{۱۹} مطرح شد. در آن زمان این تحلیل ضمن کسب موفقیت های روز افزون به عنوان کسب ابزار مفید مدیریتی شناخته شد. اما شاید بیشترین موفقیت مشهود این تحلیل زمانی بدست آمد که Jack Welch از جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۰ از آن برای بررسی استراتژی های جنرال الکتریک و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد.

فرصت (Opportunity)، تهدید (Threat)، قوت (Strength)، ضعف (Weakness)

ماتریس SWOT را می‌توان از قدیمی‌ترین ابزارهای استراتژی دانست و تحلیل SWOT بر اساس این ماتریس، به بخش استاندارد بسیاری از کتاب‌ها و مراجع رسمی در زمینه‌ی استراتژی و تفکر استراتژیک تبدیل شده است. نخستین گام برای استفاده از تحلیل SWOT این است که نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را، هر یک به صورت جداگانه و دقیق، فهرست کنیم. دو اصطلاح قوت و ضعف به وضعیت درونی کسب و کار اشاره دارند و فرصت و تهدید، از محیط بیرونی کسب و کار حرف می‌زنند.

^{۱۷} Key Success Faktor

^{۱۸} Strength/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats

^{۱۹} Smith & Rolan Christansence

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (IE^{۲۰})

به منظور تعیین موقعیت شرکت مخابرات، از اطلاعات نهایی ماتریس IFE و EFE استفاده شده است که با توجه به امتیاز نهایی محیط بیرونی و محیط درونی، موقعیت شرکت مخابرات در خانه چهارم یعنی رقابتی شناسایی شده است. نظر به مدیریت بهتر عوامل خارجی به داخلی و نیز شرایط موجود بازار و سیاستهای مدیریت ارشد جهت گیری استراتژیک شرکت به سوی رشد و توسعه و رقابت در هیات مدیره سیاستگذاری گردید.

-ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM^{۲۱})

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (دیوید^{۲۲}، ۲۰۰۱) یکی از ابزارهای یا روش هایی است که به استراتژیست ها این امکان را می دهد که با توجه به عوامل موفقیت آمیز داخلی و خارجی شرکت، که پیش از این شناسایی شده اند، به صورتی عینی انواع استراتژی های امکان پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. با تعیین استراتژیهای محوری شرکت و ارزیابی جذابیت آن و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید و ارزیابی محیط داخلی IFE، ارزیابی محیط خارجی EFE و میزان تاثیر پذیری هر استراتژی از موضوعات محیطی، استراتژیهای اصلی شرکت مشخص می شود.

بنابر تحلیل منابع شایستگی و آزمون نیروهای رقابتی پورتر مزیت های رقابتی قابل اتکا شرکت موارد زیر می باشند:

- ۱- مالکیت زیرساخت، مراکز و تجهیزات وسیع مخابراتی استان
- ۲- مالکیت دیتابیس قوی از کلیه مشترکین شرکت
- ۳- امنیت زیرساخت شبکه با پوشش فراگیر
- ۴- قدمت و اعتبار نام تجاری (برند) شرکت
- ۵- گستردگی محصولات ثابت باکیفیت
- ۶- توانایی مدیریت تکنولوژی های نوین شبکه
- ۷- بالاترین سهم بازار مخابرات ثابت و دیتای کشور

نتیجه گیری و پیشنهاد:

باتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. با مدیریت بهینه منابع می توان ضمن حفظ مزیت رقابتی و با ارائه خدمات و سرویس های بهتر، رضایت مشتری و کارکنان

^{۲۰} Internal/External

^{۲۱} QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX

^{۲۲} David

سازمان را حفظ نمود و با کمترین هزینه و ریسک، سودآوری را افزایش و هزینه ها را کاهش داد. و مشتری مداری و نوآوری را سرلوحه امور قراردسیم. امروزه به دلایل پیچیدگی تصمیمات سازمانی، جهانی شدن، سرعت تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، استفاده از مدیریت استراتژیک بیش از گذشته ضرورت می یابد. نتایج حاصل از پیاده سازی مدیریت استراتژیک شامل موارد زیر می شود که نتایج مثبت و معنا داری در کسب مزیت رقابتی پایدار برای شرکت به همراه داشته است. طبق مدل های بررسی شده مکنزی و پورتر در تحلیل محیط داخلی و خارجی و منابع و شایستگی ها مواردی که ایجاد مزیت رقابتی پایدار می نمایند در شرکت مخابرات نیز به تایید رسیده است :

-سبک رهبری و تعهد مدیریت سازمانی بر پایه مدیریت کیفیت جامع و مدیریت و بکارگیری فناوری های نوین مزیت رقابتی پایدار برای شرکت ایجاد می نماید.

-نیروی انسانی متعهد و متخصص موجب کسب مزیت رقابتی پایدار برای شرکت می شود.

-تناسب ساختار سازمانی با ماموریت ها، ارزشها ، آموزش ، فرهنگسازی و نوآوری و توجه به خواسته و نیاز مشتریان موجب ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت می شود.

-شفافیت فرایندهای کاری سازمان و بکارگیری فناوری های نوین با داشتن زیرساخت های سازمان موجب کسب مزیت رقابتی می شود.

با تدوین و پیاده سازی مدیریت استراتژیک، شرکت مخابرات منطقه تهران با تغییر فرایند های کسب و کار و ارائه خدمات ارزش افزوده به مشتریان، ضمن کسب رضایت مشتری به سودآوری، انگیزش و رضایتمندی کارکنان را نیز دست می یابد. لذا برای حفظ برتری رقابتی موارد ذیل پیشنهاد میگردد:

-توجه همواره به تغییرات محیط و نیاز مشتری و ایجاد رضایت مشتری برای حفظ بیشترین سهم بازار
-بکارگیری تکنولوژی های نوین در شبکه

-آموزش و توجه به ارتقا سطح علمی کارکنان، حمایت از پژوهش ها و تشویق کارکنان و نوآوری

-توجه به استراتژی های یکپارچگی شبکه، توسعه محصول، توسعه و نفوذ در بازار، بهره وری و توسعه مشارکت ها با توجه به زیرساخت های فیزیکی، انسانی و ساختاری و شایستگی های محوری شرکت

- استفاده بهینه از منابع و دارائیهها ، مدیریت هزینه ها و افزایش سودآوری و توسعه فرصت های درآمدی

-مهندسی و تنوع محصول، تبلیغات و توسعه ارتباطات با مشتریان، ارتقاء کیفیت خدمات پشتیبانی، افزایش چسبندگی مشتریان با خلق ارزش پایدار و متوازن، بهبود کیفیت سرویس

-توسعه خلاقیت و نو آوری، تقویت قابلیت های بازاریابی و فروش، توسعه مسئولیت اجتماعی و تعامل با ذینفعان
حاکمیتی، صیانت از محیط زیست و انرژی، بکارگیری فناوریهای نوین

- مدیریت ریسک، ارتقا رضایتمندی و انگیزش کارکنان، بهبود ساختار، فرایندها و سیستمهای مدیریتی، توانمندسازی و توسعه مشارکت کارکنان

پیشنهاد می شود در حوزه های دیگری صنعت مخابرات از قبیل تلفن همراه این تحقیق صورت گیرد .

در صورت تمایل به تحقیق مجدد در این شرکت ، پیشنهاد می شود که تحقیق در گستره جغرافیایی وسیعتری صورت گیرد.

منابع و مآخذ:

۱ - FRY L.FRED AND STONER R. CHARLES, "STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS," UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. ۱۹۹۵.

۲ - LERNER L. ALEXANDRA, "A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION," <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>, ۲۰۰۲.

۳ - "STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT", <http://eric-web.tc.columbia.edu/admin-finance/strategic/chz.html>.

۴ - PARNELL A.JOHN, "STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION," JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, <http://coba.shsu.edu>, bs ۱۹۹۶.

۵- Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors. The Free Press, ۱۹۹۸.

۶- Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance. The Free Press, ۱۹۹۸ (۱۹۸۵).

۷- Henderson, Bruce D. The Logic of Business Strategy. Ballinger Publishing Company, ۱۹۸۶.

۸- James B., and Quinn, and Robert M., and James, and Henry Mintzberg. The Strategy Process: Concept, Contexts and Cases. Prentice Hall, ۱۹۸۷.

۹- Charles W., and Hofer and Dan Schendel, Strategy formulation: Analytical Concepts, ۲nd reprint, West Publishing Company, ۱۹۷۸.

۱۰- Lindblom, Charles E. The Science of Muddeling through, Public Administration Review. Vol, ۱۹ spring ۱۹۵۹

۱۱- Harrigan, Kathryn R. Strategies for Declining Business. Lexington Books, ۱۹۸۰.

پاداش تحقق استراتژی- همسوسازی استراتژی با عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی، رابرت اس. کاپلان-دیوید پی. نورتون-ترجمه بابک زنده دل-دکتر فرامرز شاه محمدی-۱۲