

چارچوب جامع تدوین استراتژی نیروگاه برق اصفهان با رویکرد بازاریابی

سید اکبر نیلی پور طباطبایی^۱، محسن قربانی^{۲*}

۱- استادیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر

چکیده

در دنیای امروز دگرگونی‌های بسیار زیادی همراه با گسترش رقابت در زمینه‌هایی متنوع، به ویژه در بازارها مشاهده می‌شود. هر سازمانی و با هر اندازه‌ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی، موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. نیروگاه‌های تولید برق با توجه به نقش حیاتی آنها و تغییر و تحول‌های شرایط محیطی و به وجود آمدن بازار برق برای پیشی افتادن از رقبای خود باید بهترین استراتژی را انتخاب نمایند. در این تحقیق برای تدوین استراتژی نیروگاه برق اصفهان با رویکرد بازاریابی از چارچوب جامع استفاده شد. در ابتدا بیانیه ماموریت و چشم انداز سازمان تعیین گردید و سپس در مرحله ورودی تحلیل وضعیت شرکت بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی با تاکید بر بعد مالی و انسانی آورده شد. در مرحله مقایسه، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس SWOT تشکیل داده شد و با استفاده از ماتریس بررسی رقابت و مقایسه آن با پنج نیروگاه عمده کشور شامل (نیروگاه شهید منتظری اصفهان، نیروگاه بندرعباس، نیروگاه بیستون کرمانشاه، نیروگاه تبریز، نیروگاه بعثت تهران) موقعیت شرکت در بازار مشخص شد و در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی شدند، سپس به منظور انتخاب بهترین استراتژی، پرسشنامه‌هایی بین مدیران تصمیم‌گیرنده توزیع شدند که پس از ارزیابی و مقایسه مورد قضاوت قرار گرفتند و بهترین استراتژی برای نیروگاه برق اصفهان که عبارت از "بهبود نقدینگی از طریق تطابق با معیارهای بازار برق و بهینه‌سازی و ارتقای سطح تکنولوژی" بود، شناسایی گردید.

واژه‌های کلیدی: چارچوب جامع تدوین استراتژی، بیانیه ماموریت، چشم انداز، ماتریس SWOT، ماتریس بررسی رقابت، بازاریابی.

مقدمه

در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی رشدی شتابان را به نمایش گذاشته است، مدیریت سازمان‌های گوناگون دیگر با عنایت به شرایط یکنواخت موضوعیت پیدا نمی‌کند (زمردیان، ۱۳۷۷). امروزه کشورهای جهان در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و بازرگانی چنان به همدیگر پیوند یافته و اثر پذیر شده اند، که هیچ کشوری نمی‌تواند برون از چارچوبه شیوه‌های پیشرفته مدیریت، که جنبه استراتژیک یافته، در پهنه بازارهای جهانی با کامیابی روبرو شود (بومن، ۱۳۷۴)^۱. بنابراین هر سازمانی نیازمند برنامه‌های استراتژیک است. این برنامه به صورت برنامه‌ای کاری مستمر، در جریان و در حال رشد و پیشرفت است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۸). شرکت‌هایی که عملکرد بالایی دارند تمایل به داشتن یک هویت سازمانی که هم برای افراد داخل سازمان و هم برای ذینفعان خارج قابل فهم است، هستند (هریسون و جان، ۱۳۸۰)^۲. صنعت برق به عنوان صنعت مادر از نظر سیاسی، اقتصادی، میزان سرمایه گذاری و پیچیدگی تکنولوژی در مقایسه با سایر صنایع از الویت خاصی برخوردار است (بهروزی و همکاران). نیروگاه به عنوان قلب تپنده صنعت برق کشور با فعالیت شبانه روزی و بدون وقفه خود نیروی برق را که نقش حیاتی و تعیین کننده در ادامه حیات صنعتی و اقتصادی کشور دارد، در شریانی بسیار گسترده از شبکه پیچیده برق سراسر کشور به حرکت در می‌آورد. نیروگاه اصفهان که در جنوب غربی شهر اصفهان و به فاصله دو کیلومتری از اتوبان ذوب آهن در زمینی به وسعت تقریبی صدویازده هکتار و در حاشیه زاینده رود واقع شده دارای پنج واحد توربین

بخار است که اولین واحد آن در سال ۱۳۸۴ و آخرین واحد آن در سال ۱۳۶۸ مورد بهره برداری قرار گرفته و مجموعاً با قدرت اسمی ۸۳۵ مگاوات وظیفه تامین برق استان اصفهان و قسمتی از شبکه سراسری را بر عهده دارد. مدیریت استراتژیک وضعیت مطلوب سازمان را در بلند مدت پیش بینی و استراتژی‌های لازم برای رسیدن به آن را تنظیم، اجرا و کنترل می‌کند (متقی و حسین زاده، ۱۳۸۸). جمع آوری اطلاعات برای تدوین استراتژی سازمان از طریق فرم نظر سنجی جامعه و فرم‌های نظر سنجی از واحدهای مختلف نیروگاه انجام می‌گیرد از طریق فرم‌های فوق درک و شناسایی نیازهای کارکنان و جامعه به عمل آمده و پس از بررسی، دسته بندی و تبدیل به نمودار شده و در جلسه‌ای با حضور مقامات ذیربط مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در تحقیق حاضر، مبانی عملی مدیریت استراتژیک با تاکید بر استراتژی بازاریابی برای نیروگاه برق اصفهان تبیین و بر اساس آن راهکارهایی ارائه شده است.

مسأله تحقیق

یکی از مهمترین مشکلاتی که در روند تاریخی مقوله برنامه ریزی منجر به توسعه و رواج دیدگاه مدیریت استراتژیک گردید شرایط محیطی و تحولات ناشی از آن در بازار رقابت و ضرورت همگونی و همراستایی سیستم‌های عملیاتی موسسه با استراتژی انتخاب شده جهت بقا و ماندگاری در چنین شرایطی بود به عبارت دیگر مدیران مؤسسات صنعتی و تجاری در چنین وضعیتی می‌بایست علاوه بر انجام وظایف معمول خود، به واکنش‌های محیطی و عوامل متشکله آن توجه دقیقی داشته باشند و ضمن هدف گذاری دقیق، سیستم‌ها و ساختارهای داخلی مؤسسه (مانند

1 Bowman

2 Harison and John

برنامه‌ریزی، سیستم‌های انگیزش و پاداش و گردش اطلاعات) را در راستای تحقق اهداف پیش‌بینی شده تجدید سازمان نموده و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی موجود اجرای مرحله‌ای تمام عملیات پیش‌بینی شده را به صورت مداوم مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند (معینی، ۱۳۸۵). نیروگاه تولید برق اصفهان با توجه به وجود آمدن بازار برق و ایجاد فضای رقابتی در بخش‌های تولید و توزیع برق، شدت تحولات را خصوصاً در زمینه رقابت و فناوری دریافته، ولی به دلیل عدم وجود برنامه استراتژیک مدون مناسب قادر به حل مشکلات خود به ویژه در مدیریت بازار نبوده، به همین دلیل جهت حل مشکلات آن سازمان تدوین یک برنامه استراتژیک با رویکرد استراتژی بازاریابی ضروری به نظر می‌رسد.

پیشینه تحقیق

تا دهه ۱۹۷۰ برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌ها و مؤسسات معنا و مفهومی نداشت و شرکت‌ها فقط به برنامه‌ریزی عملیات می‌پرداختند با افزایش قیمت نفت در این دهه از یک سو و افزایش تورم، بیکاری و رقابت از سوی دیگر، شرکت‌ها متوجه شدند که با روش‌های قبلی قادر به فعالیت نیستند، لذا فرایند برنامه‌ریزی جدیدی برای رفع مشکلات پیشنهاد شد که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نام گرفت. در این زمینه در سال ۱۳۸۹ در پژوهشی با عنوان "طراحی و تدوین استراتژی شرکت حفاری شمال" به روش چارچوب جامع، استراتژی شرکت را تدوین نموده است. اطلاعات بدست آمده در این تحقیق با استفاده از آمار توصیفی - تحلیلی با جنبه کاربردی و روش‌های میدانی و روش‌های کتابخانه‌ای است و از ابزارهایی همچون ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات و اطلاعات بدست آمده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و در مرحله تطبیق و مقایسه، استراتژی‌های چهارگانه تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی شناسایی کرده و با توجه به ماتریس داخلی و خارجی، استراتژی‌های تهاجمی را انتخاب کرده و در نهایت به

برنامه‌ریزی، سیستم‌های انگیزش و پاداش و گردش اطلاعات) را در راستای تحقق اهداف پیش‌بینی شده تجدید سازمان نموده و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی موجود اجرای مرحله‌ای تمام عملیات پیش‌بینی شده را به صورت مداوم مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند (معینی، ۱۳۸۵). نیروگاه تولید برق اصفهان با توجه به وجود آمدن بازار برق و ایجاد فضای رقابتی در بخش‌های تولید و توزیع برق، شدت تحولات را خصوصاً در زمینه رقابت و فناوری دریافته، ولی به دلیل عدم وجود برنامه استراتژیک مدون مناسب قادر به حل مشکلات خود به ویژه در مدیریت بازار نبوده، به همین دلیل جهت حل مشکلات آن سازمان تدوین یک برنامه استراتژیک با رویکرد استراتژی بازاریابی ضروری به نظر می‌رسد.

اهمیت و اهداف تحقیق

مساله مفید بودن استراتژی باید به صورت یک ابزار مدیریت بررسی شود. در صورت فقدان استراتژی، هیچ نوع دستور عملی برای کاوش فرصت‌های تازه وجود ندارد بدین ترتیب سازمان یا به صورت انفعالی مترصد فرصت می‌ماند یا از شیوه تیر در تاریکی استفاده می‌کند (کوین و همکاران، ۱۳۸۲)^۱. تفکر استراتژیک دیگر به عنوان یک انتخاب مطرح نیست، بلکه ضرورتی است که بقا و موفقیت یک سازمان را تضمین می‌کند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۸). از آنجا که هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست‌ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی‌های مختلف می‌تواند بیشترین منفعت را به سازمان برساند، تصمیم‌گیری نمایند (دیوید، ۱۳۹۰)^۲. لذا ضرورت تدوین

نتایج با کمک تکنیک AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (صمدی و فاخر، ۱۳۸۸).

سوالات تحقیق

سوال اصلی: مناسبترین استراتژی براساس بازاریابی با توجه به شرایط محیط داخلی و خارج حاکم بر نیروگاه اصفهان و موقعیت رقابتی در بین رقبای اصلی خود براساس عوامل موفقیت در صنعت کدام است؟
سوالات فرعی:

- فرصت‌ها و تهدیدات خارجی در برابر نیروگاه برق اصفهان کدامند و درجه اهمیت آنها چگونه است؟
- قوت‌ها و ضعف‌های داخلی نیروگاه چه هستند و درجه اهمیت آنها چگونه است؟

متدولوژی تحقیق

قلمرو موضوعی این تحقیق، بررسی تدوین استراتژی شرکت مدیریت تولید برق اصفهان با تاکید بر استراتژی بازاریابی است که از سال ۱۳۸۸ در محدوده جغرافیایی ایران و در نیروگاه برق اصفهان شروع و تا سال ۱۳۹۳ پیش بینی شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران ارشد و کارشناسان نیروگاه اصفهان بوده اند. تمام مدیران ارشد تاثیر گذار بر تصمیمات کلیدی از اعضای کمیته برنامه ریزی استراتژیک بوده‌اند تا استراتژی مناسب به صورت گروهی اتخاذ شود به همین دلیل نمونه گیری صورت نگرفته است و تمام اعضای جامعه آماری در تحقیق شرکت کرده‌اند. برای انتخاب استراتژی مناسب از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) که یک روش تحلیلی برای تعیین جذابیت استراتژی‌هاست، استفاده شده است. روش‌های آماری متداول در این تحقیق صورت نگرفته، زیرا هدف یافتن قوانین کلی و قابل به سایر موارد نبوده

وسيله ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی سرمایه گذاری در طرح‌های توسعه ای و نوسازی ناوگان شرکت حفاری شمال با توجه به مزیت رقابتی شرکت انتخاب گردید (امینی و همکاران، ۱۳۸۹). در سال ۱۳۸۹ در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه" تلاش شده عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی (مرحله اول از فرایند استراتژیک) برای شرکت هواپیمایی کم هزینه بر اساس پیشینه تحقیق و نیز تجربه سی ساله فعالیت این خطوط در جهان، جمع آوری شده و با دیدگاه سنجی از مدیران شرکت کیش ایر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده است. بر این اساس پنج عامل، ضروریات استراتژی، تحلیل موقعیت، تحلیل بازار، مدل تجارت و عوامل کلیدی موفقیت به عنوان عوامل لازم و بستر ساز برای تدوین استراتژی مناسب شناخته شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است و رویکرد کلی آن قیاسی است (حسینی و شخصیان، ۱۳۸۹). در سال ۱۳۸۸ در پژوهشی با عنوان "برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی اهواز)" با تاکید بر مفهوم مدیریت استراتژیک و استفاده از تکنیک AHP گروهی که یکی از تکنیک‌های پژوهش عملیاتی است، استراتژی مناسب برای شرکت لوله سازی انتخاب نموده است. در این تحقیق ابتدا متغیرهای مختلف محیط داخلی و خارجی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و با توجه به اطلاعات حاصل و استفاده از ماتریس استراتژی اصلی موقعیت شرکت در بازار مشخص و استراتژی مناسب شناسایی کرده سپس به منظور انتخاب بهترین استراتژی پرسشنامه‌هایی حاوی ۱۱۵ سوال بین مدیران تصمیم گیرنده توزیع کرد و

منظور بین عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) نوعی توازن و تعادل برقرار می‌گردد تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای ماموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی سازمان باشند. ماتریس‌های مقایسه‌ای مورد استفاده عبارتند از: ماتریس داخلی و خارجی (IE) و ماتریس SWOT

۴- مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و اطلاعات ارایه شده در مراحل قبل، استراتژی‌های شناسایی شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود.

روش تحقیق

مرحله شروع

بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید (دیوید، ۱۳۹۰). معمولاً هدف‌های کلی سازمان را ماموریت می‌نامند (دفت، ۱۳۸۹)^۳. بیانیه ماموریت نیروگاه برق اصفهان متناسب با در نظر رفتن اجزای تشکیل دهنده آن (جدول شماره ۱) عبارتست از: شرکت مدیریت تولید برق اصفهان (نیروگاه برق اصفهان) به تولید انرژی الکتریکی متناسب با نیاز شبکه و مطابق دستور دیسپاچینگ ملی و عرضه آن به شرکت برق منطقه ای اصفهان در چارچوب رویه‌ها و دستورالعمل‌های بازار برق با به کارگیری تکنولوژی‌های متداول صنعت برق و مطابق با استانداردهای این صنعت می‌پردازد. همچنین در راستای حفظ محیط زیست و ایجاد رضایت در جامعه از طریق تولید پایدار و کاهش آلودگی‌های محیطی به صورت فعال عمل می‌نماید. این شرکت به

و آزمون فرض نیز صورت نگرفته است. همچنین به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های میدانی مانند پرسشنامه، تشکیل جلسه و مصاحبه، مشاهده مستقیم و از روش‌های کتابخانه‌ای مانند مطالعه اسناد و مدارک شرکت، مطالعه کتب مختلف در زمینه نیروگاه‌ها استفاده شده است.

مبانی نظری تحقیق

می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک چارچوب تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای گنجانید (دیوید، ۱۳۹۰). فرآیند تفصیلی برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی اجرای استراتژی‌ها برای نیروگاه برق اصفهان با تکیه بر چارچوب جامع تدوین استراتژی، انجام می‌شود. ابزارها و روش‌های ارایه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند (دیوید، ۱۳۹۰). این چارچوب دارای مراحل اصلی زیر است:

۱- مرحله شروع: در این مرحله بیانیه ماموریت سازمان^۱ و چشم‌انداز^۲ سازمان تهیه می‌شود.

۲- مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرایط مهم و تاثیرگذار محیطی سازمان و با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) نقاط ضعف و قوت سازمان تعیین و رتبه بندی می‌شوند.

۳- مرحله مقایسه: در این مرحله به انواع استراتژی‌های امکان پذیر توجه می‌شود و به همین

تحقیقی است که با استفاده از فراست، واقع بینی و اتکا بر احساسات، ارزشها و واقعیت‌های موجود سازمان شکل گرفته و تصویر زنده آنرا در آینده به نمایش می‌گذارد (معینی، ۱۳۸۵). چشم انداز نیروگاه برق اصفهان عبارت است از: آرمان ما حفظ پایداری واحدها و فراتر رفتن از پیش بینی تولید به منظور پاسخگویی متناسب با نیاز مشتریان است به گونه ای که در میان نیروگاه‌های مشابه کشور اولین باشیم.

منظور ایجاد ارزش افزوده به همکاری و مشارکت کارکنان به عنوان اصلی ترین سرمایه شرکت می‌نگرد و با انجام خود ارزیابی‌ها و تقویت روح مشارکت، توجه به آموزش و کسب تجربه، کمک به ارتقای پیمانکاران و سایر شرکت‌ها در صنایع مشابه از طریق ارائه مشاوره‌های فنی و نوآوری و توسعه ساخت داخل به اهداف خود نزدیک می‌شود. چشم انداز سازمان در فرایند مدیریت استراتژیک به منظور نمایش سیمای آینده سازمان به کار می‌رود و به مثابه آرزوهای قابل

جدول شماره ۱- اجزای تشکیل دهنده ماموریت نیروگاه برق اصفهان

اجزا	ماموریت
مشتریان	شرکت برق منطقه‌ای اصفهان
محصولات و خدمات	تولید انرژی الکتریکی
بازارها	ایران
فن آوری	تکنولوژی‌های متداول صنعت برق و مطابق با استانداردهای این صنعت
توجه به بقا و رشد و سود آوری	ایجاد ارزش افزوده، انجام خود ارزیابی‌ها و تقویت روح مشارکت، توجه به آموزش و کسب تجربه، کمک به ارتقای پیمانکاران و سایر شرکت‌ها در صنایع مشابه از طریق ارائه مشاوره‌های فنی و نوآوری و توسعه ساخت داخل
فلسفه	تولید انرژی الکتریکی متناسب با نیاز شبکه و مطابق دستور دیسپاچینگ ملی در جهت تولید ارزش افزوده
ویژگی ممتاز	تولید پایدار و کاهش آلودگیهای محیطی
توجه به تصور مردم	حفظ محیط زیست و ایجاد رضایت در جامعه از طریق تولید پایدار و کاهش آلودگیهای محیطی به صورت فعال
توجه به کارکنان	همکاری و مشارکت کارکنان به عنوان اصلی ترین سرمایه شرکت

نمود (فوربس، ۱۹۹۶)^۲. تعیین شرایط مهم و تاثیرگذار محیطی (عوامل خارجی) سازمان که می تواند شامل بر تهدیدها و فرصت‌های ناشی از موارد زیر باشد (جدول شماره ۲):

نیروهای اقتصادی - نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی - نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی - نیروهای فن آوری - نیروهای رقابتی

مرحله ورودی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۱

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود (دیوید، ۱۳۹۰). به منظور کمی کردن و جمع بندی عوامل و فاکتورهای محیطی کلان و رقابتی و برای سازمانهای دولتی و خصوصی و عمومی می‌توان از این ماتریس استفاده

جدول شماره ۲ - ماتریس عوامل خارجی نیروگاه برق اصفهان

نمره	رتبه (۱ تا ۴)	ضریب (۰ تا ۱)	عوامل خارجی (O-T)
فرصتها (O)			
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	O1- موقعیت مناسب جغرافیایی نیروگاه از نظر تسهیل در جذب نیروی انسانی و تامین خدمات و قطعات
۰/۱	۲	۰/۰۵	O2- افزایش میانگین سطح تحصیلات در جامعه منجر به استخدام نیروهای جدید با کیفیت می شود
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O3- وجود مراکز علمی پژوهشی در اصفهان
۰/۰۶	۴	۰/۱۵	O4- وجود رودخانه، شبکه گاز و خط گرم مازوت
۰/۳۶	۳	۰/۱۲	O5- استراتژیک بودن محصول تولیدی و حمایت ارگانهای مختلف از آن
۰/۴۸	۴	۰/۱۲	O6- تاسیس و فعالیت بازار برق
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	O7- مقررات در جهت ایجاد فرصتهای برابر برای داوطلبین مشاغل به منظور انتخاب بهترین ها
۰/۲	۴	۰/۰۵	O8- وجود ارتباط مناسب با سازمان محیط زیست و شهرداری
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	O9- اجرای اصل ۴۴ (خصوصی سازی)
تهدیدات (T)			
۰/۴۸	۴	۰/۱۲	T1- قوانین محیط زیست با توجه به موقعیت جغرافیایی و همچنین جریان رودخانه و جهت باد و امکان بالای انتشار آلودگی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T2- تاثیر منفی افزایش نرخ تورم بر کاهش انگیزش کارکنان
۰/۱	۲	۰/۰۵	T3- سلیقه ای بودن اعمال قوانین مالیاتی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T4- احتمال خشک شدن رودخانه
۰/۲	۴	۰/۰۵	T5- تحریم اقتصادی و تهدید تامین قطعات یدکی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	T6- عدم یا محدودیت در تامین سوخت
۳/۲۶		۱	جمع

رتبه بندی نقاط ضعف و قوت سازمان (عوامل داخلی)

که می تواند ناشی از موارد زیر باشد:

- وضعیت مدیریت شرکت - فرآیند بازاریابی -
وضعیت امور مالی - وضعیت تولید - وضعیت تحقیق و توسعه - سیستم اطلاعات رایانه ای شرکت در این ماتریس (جدول شماره ۳) قابلیت های نیروگاه برق اصفهان شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار می گیرد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۱

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخل سازمان می باشد و نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید (دیوید، ۱۳۹۰). از این ماتریس جهت کمی و مقداری کردن ارزیابی انجام شده پیرامون عوامل داخلی استفاده می شود (معینی، ۱۳۸۵). تعیین و

جدول شماره ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نیروگاه برق اصفهان

نمره	رتبه (۱ تا ۴)	ضریب (۰ تا ۱)	عوامل داخلی (S-W)
نقاط قوت (S)			
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S1- میزان غیبت و جابجایی کارکنان کم است
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S2- شرکت برای بودجه بندی سرمایه ای از رویه‌های اثر بخش استفاده می‌کند
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S3- شرکت برای کنترل موجودی‌ها و مدیریت کیفیت از رویه‌ها و سیاستهای اثر بخش استفاده می‌کند
۰/۳	۳	۰/۱	S4- سیستم مدیریت استراتژیک در حال پیاده سازی است
۰/۱	۲	۰/۰۵	S5- سازمان دارای ساختار مناسب است
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S6- شرکت دارای سیستم‌های رایانه ای مناسب و رو به بهبود است و آموزش کافی داده می‌شود
۰/۳	۳	۰/۱	S7- شرکت از تجهیزات و امکانات خوبی برخوردار است و تامین کنندگان قابل اعتمادند
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S8- دایره فروش (بازار برق) از بک سازمان اثر بخش برخوردار است
۰/۲	۴	۰/۰۵	S9- روند تولید نسبت به ظرفیت اسمی رو به افزایش است
نقاط ضعف (W)			
۰/۱	۲	۰/۰۵	W1- شرکت از نظر نقدینگی ضعیف است و در کسب منابع مالی محدودیت دارد
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	W2- با توجه به موقعیت مکانی نیروگاه امکان توسعه تولید وجود ندارد
۰/۴	۴	۰/۱	W3- موقعیت مکانی شرکت از نظر زیست محیطی دارای محدودیت است
۰/۳۳	۳	۰/۱۱	W4- شرکت از نظر فن آوری به روز نمی باشد
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W5- سطوح تفویض اختیار در سطح مطلوب نمی باشد و شیوه برنامه ریزی مدیران نیاز به بازنگری دارد
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W6- مدیریت مناسب ضایعات در شرکت وجود ندارد
۲/۸۱		۱	جمع

مرحله مقایسه

ماتریس داخلی و خارجی (IE)^۱

ماتریس داخلی و خارجی بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل

داخلی که بر روی محور افقی نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور عمودی نوشته می‌شود (دیوید، ۱۳۹۰). کسب و کارهای مستقر در خانه‌های I, II, IV نیازمند توسعه می‌باشند و باید استراتژی‌های تمرکز مانند رسوخ

در بازار، توسعه بازار و... به اجرا در آورد. با توجه به قرار گرفتن وضعیت نیروگاه برق اصفهان در خانه دوم از نوع رشد و توسعه را انتخاب نماید.

(مطابق جدول شماره ۴)، شرکت می تواند استراتژی های

جدول شماره ۴- ماتریس داخلی و خارجی نیروگاه برق اصفهان

	۴	۳	۲	۱
I	II IFE=۲/۸۱ EFE=۳/۲۶			III
IV	V			VI
VII	VIII			IX

هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. استراتژی های محافظه کارانه (WO): هدف استراتژی های محافظه کارانه این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. ماتریس سوات تشکیل شده نیروگاه اصفهان مطابق جدول شماره ۵ است.

ماتریس سوات (SWOT)^۱

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند (چو و یوتسشاک، ۱۳۹۱)^۲. تحلیل سوات ابزاری تحلیلی است برای برآورد موقعیت فعلی و آتی شرکت که بر قدرت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها متمرکز است (دیوید، ۱۳۹۰). ماتریس سوات متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی است، که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی است. این استراتژی ها عبارتند از (ایلاری و مرجا، ۲۰۰۱)^۳: - استراتژی های رقابتی (ST): سازمان ها در اجرای این استراتژی ها می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. استراتژی های تهاجمی (SO): در اجرای این استراتژی ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. استراتژی های تدافعی (WT): سازمان هایی که این استراتژی ها را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند.

1 Strengths - Weakness- Opportunities –Threats Matrix

2 Chew and Gottschalk

3 Ilari & Merja

جدول شماره ۵- ماتریس SWOT نیروگاه برق اصفهان

عوامل داخلی	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
	S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9	W1 W2 W3 W4 W5 W6
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های تهاجمی (SO)	استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)
O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8 O9	۱- بهره مندی از بسته‌های تشویقی بازار برق ۲- آمادگی تولید و پاسخگویی مناسب به تقاضای دیسپاچینگ ملی و بازار برق ۳- حفظ پایداری و افزایش پایداری تولید	۱- جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد ۲- بهبود نقدینگی شرکت از طریق تطابق با معیارهای بازار برق ۳- بهینه سازی و ارتقاء سطح تکنولوژی
تهدیدها (T)	استراتژی‌های رقابتی (ST)	استراتژی‌های تدافعی (WT)
T1 T2 T3 T4 T5 T6	۱- مدیریت مصرف منابع ۲- مدیریت هزینه‌ها و امور مالیاتی با استفاده از مشاوران مجرب ۳- مدیریت تأمین بلند مدت قطعات یدکی	۱- مدیریت تأمین و مصرف سوخت ۲- مدیریت تأمین بلند مدت قطعات یدکی ۳- استمرار استاندارد زیست محیطی ISO 14001

از جمع بندی استراتژی‌های پیشنهادی ماتریس SWOT، استراتژی‌های زیر به دست می‌آید (جدول شماره ۶):

جدول شماره ۶- استراتژی‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف بلند مدت کمی

استراتژی‌ها	ردیف
جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد و افزایش دوره‌های آموزشی	۱
مدیریت تأمین بلند مدت قطعات یدکی	۲
بهینه سازی و ارتقاء سطح تکنولوژی	۳
بهبود نقدینگی شرکت از طریق تطابق با معیارهای بازار برق	۴
مدیریت هزینه‌ها و امور مالیاتی با استفاده از مشاوران مجرب	۵
مدیریت تأمین و مصرف منابع	۶
استمرار استاندارد زیست محیطی ISO 14000	۷

ماتریس بررسی رقابت (CPM)

قابل ذکر است که نتایج به دست آمده از ماتریسهای داخلی و خارجی، با استراتژی‌های فوق الذکر که از ماتریس SWOT استخراج شده‌اند، سازگار هستند. بر این اساس، این استراتژی‌ها برای ارزیابی در مرحله بعدی انتخاب گردیدند.

با استفاده از این ماتریس می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت (به عنوان نمونه) شناسایی کرد (دیوید، ۱۳۹۰). با توجه به نمرات به دست آمده در

مرحله تصمیم گیری

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

یکی از روش‌های رایج در تحلیل و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص کردن جذابیت نسبی آنها، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی است (دیوید، ۱۳۹۰). در این مرحله نسبت به الویت بندی استراتژی‌های تبیین شده عوامل محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمان اقدام می‌گردد. تجزیه و تحلیل، مشاهده مستقیم، اساس تبیین استراتژی و تصمیم گیری پیرامون الویت‌های اجرایی آن را تشکیل می‌دهد (معینی، ۱۳۸۵). در جدول شماره ۸ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نیروگاه برق اصفهان ارائه شده است.

ماتریس (جدول شماره ۷)، رتبه رقبای اصلی شرکت مدیریت تولید برق اصفهان بر اساس عوامل موفقیت در صنعت به ترتیب زیر هستند:

نیروگاه شهید منتظری اصفهان ۳/۵۶ - شرکت مدیریت تولید برق اصفهان ۳/۳۵ - نیروگاه بعثت تهران ۳/۲۷ - نیروگاه تبریز ۲/۶۴ - نیروگاه بیستون کرمانشاه ۱/۷۹ - نیروگاه بندر عباس ۱/۴۱ بر این اساس، شرکت مدیریت تولید برق اصفهان در بین رقبای داخلی از رتبه دوم عوامل موفقیت برخوردار است.

جدول شماره ۷- ماتریس بررسی رقابت شرکت مدیریت تولید برق اصفهان

ردیف	عوامل موفقیت در صنعت	ضریب وزن	منتظری اصفهان	آذربایجان شرقی (تبریز)	بیستون کرمانشاه	هرمزگان (بندرعباس)	بعثت تهران	اصفهان	اصفهان (آینده)
۱	نرخ خروج اضطراری	۰/۰۷	۰/۲۸	۰/۰۷	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۲۸	۰/۲۱	۰/۲۸
۲	ساعت کارکرد در سال	۰/۰۵	۰/۲۰	۰/۱۵	۰/۱	۰/۱۰	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۲۰
۳	بهره برداری از توان علمی	۰/۱۳	۰/۵۲	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۵۲	۰/۳۹	۰/۵۲
۴	میزان مصرف انرژی داخلی	۰/۰۵	۰/۲۰	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۲۰
۵	رتبه ایمنی نیروگاه	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۶
۶	رضایت مشتری	۰/۱	۰/۴۰	۰/۱۰	۰/۲	۰/۳۰	۰/۳۰	۰/۳۰	۰/۴۰
۷	نرخ خروج اضطراری بیک	۰/۲	۰/۸۰	۰/۲۰	۰/۶	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۶۰	۰/۸۰
۸	نسبت فضای سبز به کل مساحت	۰/۰۶	۰/۱۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۱۲	۰/۲۴	۰/۱۸	۰/۲۴
۹	اقدامات ارتباطی با جامعه	۰/۱۲	۰/۳۶	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۳۶	۰/۴۸	۰/۴۸	۰/۴۸
۱۰	درصد جذب پروژه‌های سرمایه گذاری	۰/۱۸	۰/۵۴	۰/۳۶	۰/۱۸	۰/۵۴	۰/۱۸	۰/۷۲	۰/۷۲
	جمع	۱	۳/۵۶	۱/۴۱	۱/۷۹	۲/۶۴	۳/۲۷	۳/۳۵	۴/۰۰

جدول شماره ۸- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نیروگاه برق اصفهان

استراتژی‌ها										ضریب اهمیت	فرصتها (O)
۵		۴		۳		۲		۱			
نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت		
۰/۰۸	۱	۰/۲۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O1
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۲	۴	۰/۰۵	O2
۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	O3
۰/۱۵	۱	۰/۴۵	۳	۰/۳	۲	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	O4
۰/۱۲	۱	۰/۲۶	۳	۰/۲۶	۳	۰/۲۴	۲	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	O5
۰/۱۲	۱	۰/۲۶	۳	۰/۲۶	۳	۰/۴۸	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	O6
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	O7
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	O8
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	O9
۰/۷۱		۱/۷۶		۱/۷۱		۱/۲۴		۱/۴۱			جمع
استراتژی‌ها										ضریب اهمیت	تهدیدات (T)
۵		۴		۳		۲		۱			
نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت		
۰/۱۲	۱	۰/۲۴	۲	۰/۲۶	۳	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	T1
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T2
۰/۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T3
۰/۰۳	۱	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T4
۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T5
۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T6
۰/۷۳		۰/۹۸		۰/۸۹		۰/۶۸		۰/۳۵			جمع
استراتژی‌ها										ضریب اهمیت	قوتها (S)
۵		۴		۳		۲		۱			
نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت		
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	S1
۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	S2
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۰۵	S3
۰/۲	۲	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۱	S4
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۰۵	S5
۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S6
۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۱	۱	۰/۱	S7
۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	S8
۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S9
۱/۱۷		۱/۶۱		۱/۵۸		۲/۰۶		۱/۲۴			جمع
استراتژی‌ها										ضریب اهمیت	ضعفها (W)
۵		۴		۳		۲		۱			
نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت	نمره جذابیت	ضریب جذابیت		
۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۲	۴	۰/۱	۲	۰/۰۵	W1
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	W2
۰/۱	۱	۰/۳	۳	۰/۲	۲	۰/۳	۳	۰/۱	۱	۰/۱	W3
۰/۲۲	۲	۰/۳۳	۳	۰/۴۴	۴	۰/۳۳	۳	۰/۳۳	۳	۰/۱۱	W4
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	W5
۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	W6
۰/۷		۱/۰۲		۱/۰۸		۱/۰۷		۰/۸			جمع

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک با گرایش بازار یک فرایند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت‌های متغیر و متزلزل بازار و محصولات شرکت‌ها را بر عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکت‌ها به منظور دستیابی به رشد و سود رضایت بخش بوده، لذا صنعت برق کشور نیازمند مطالعات بیشتری در زمینه‌های زیر است:

۱- بازاریابی نقش حساسی را در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ایفا می‌کند، جهت درک برنامه ریزی استراتژیک باید ساختار سازمان‌ها را در چهار سطح مدیریت کلان، سطح مدیریت قسمت‌ها، سطح مدیریت واحدهای خودگردان و سطح مدیریت محصول تقسیم بندی و برنامه بازاریابی را تهیه نمود. ۲- تعریف جداگانه اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت به همراه الویت بندی آنها صورت گیرد.

۳- استفاده از مدل‌های مزبور یا مدل‌های مشابه می‌تواند دیدی وسیعتر و استراتژیک به مدیر بدهد و همچنین باعث شود تا شناسایی نقاط ضعف شرکت، بهبود کیفیت برنامه‌ها، بهبود و تسهیل ارتباط بین واحد و شرکت مادر و سرمایه گذاری بهتر امکانپذیر گردد ولی باید در استفاده از این مدل‌ها دقیق بود، زیرا این مدل‌ها به سهم شاخص‌ها و درجه اهمیت اعمال شده از طرف مدیریت کاملاً حساس هستند و اعمال غلط این وزن‌ها باعث نتیجه گیری غلط می‌شود، پس بهتر است از ماتریس فریمن برای سنجش اثربخشی استراتژی‌ها و از آزمون هاببرگ به عنوان فیلتری برای انتخاب استراتژی‌ها در سازمان استفاده شوند. به منظور انتخاب استراتژی‌های اصلی شرکت، بر اساس بالاترین امتیازات به دست آمده از جمع نمرات جذابیت عوامل خارجی و داخلی، به ترتیب استراتژی‌های چهارم و سوم جدول شماره ۹، به عنوان استراتژی‌های اصلی شرکت انتخاب شدند.

جدول شماره ۹- جذابیت استراتژی‌ها نسبت به عوامل داخلی و خارجی

استراتژی‌ها	نمره‌های جذابیت عوامل خارجی	نمره‌های جذابیت عوامل داخلی	جمع نمره‌های جذابیت عوامل خارجی و داخلی
استراتژی شماره یک	۱/۴۱	۱/۲۴	۳/۸
	۰/۳۵	۰/۸	
استراتژی شماره دو	۱/۲۴	۲/۰۶	۵/۰۵
	۰/۶۸	۱/۰۷	
استراتژی شماره سه	۱/۷۱	۱/۵۸	۵/۲۶
	۰/۸۹	۱/۰۸	
استراتژی شماره چهار	۱/۷۶	۱/۶۱	۵/۳۷
	۰/۹۸	۱/۰۲	
استراتژی شماره پنج	۰/۷۱	۱/۱۷	۳/۳۱
	۰/۷۳	۰/۷	

پاسخ به سوالات تحقیق

سوال اصلی: مناسبترین استراتژی براساس بازاریابی با توجه به شرایط محیط داخل و خارج حاکم بر نیروگاه اصفهان و موقعیت رقابتی در بین رقبای اصلی خود براساس عوامل موفقیت در صنعت کدام است؟

در پاسخ به سوال اصلی این تحقیق، استراتژی " بهبود نقدینگی از طریق تطابق با معیارهای بازار برق و بهینه سازی و ارتقاء سطح تکنولوژی " به عنوان بهترین استراتژی برای نیروگاه برق اصفهان انتخاب شد.

سوالات فرعی:

- فرصت‌ها و تهدیدات خارجی در برابر نیروگاه برق اصفهان کدامند و درجه اهمیت آنها چگونه است؟

پاسخ: نمره ۳/۲۶ ماتریس خارجی بدست آمده از جدول شماره ۲ نشانگر این است واکنش استراتژیک شرکت مدیریت تولید برق اصفهان نسبت به عوامل خارجی در حد خوب (از حد متوسط بالاتر) است. به عبارت دیگر شرکت از فرصت‌های موجود در حد خوب استفاده می نماید و احتراز آن در برابر عوامل تهدید آمیز نیز به صورت خوب است.

- قوت‌ها و ضعف‌های داخلی نیروگاه چه هستند و درجه اهمیت آنها چگونه است؟

جواب: نمره ۲/۸۱ ماتریس داخلی بدست آمده از جدول شماره ۳ نشانگر این است که شرکت از نظر عوامل درونی دارای قوت است. به عبارت دیگر عوامل داخلی شرکت نقش زیادی در وضعیت فعلی شرکت ایفا می کنند.

پیشنهادات مبتنی بر یافته‌های تحقیق

الف- با توجه به ماهیت این تحقیق به نظر می‌رسد در ابتدا و قبل از پیاده سازی برنامه استراتژیک، سازمان از ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک نباید غافل باشد و لذا

ضرورت دارد که مدیران ارشدی که آمادگی و قابلیت فرهنگ سازی را دارا هستند، پیشگام یک انقلاب درونی و یک تحرک و پویایی جدید باشند. ارتباطات کلید اصلی موفقیت استراتژیک است، بنابراین مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند و یک همسویی میان اهداف فردی و اهداف استراتژیک به وجود می‌آید که باعث تسهیل در اجرای فرایند استراتژیک می‌شود، اتخاذ استراتژی مناسب به ناچار نیازمند یک تغییر است که هدایت و مدیریت این تغییر به درک کافی از منابع انسانی نیروگاه برق اصفهان نیاز دارد.

ب- به منظور اجرای استراتژی تدوین شده نیروگاه برق اصفهان و نزدیک شدن به اهداف، پیشنهادات زیر از چهار جنبه ارایه می‌شوند:

- بهبود نقدینگی از طریق تطابق با معیارهای بازار برق

از وجه مشتری: تقویت کانالهای ارتباطی با مشتریان، افزایش رضایت مندی ذینفعان.

از وجه مالی: مدیریت هزینه‌ها و امور مالیاتی با استفاده از مشاوران مجرب، بهبود نقدینگی شرکت از طریق پیگیری - صورت وضعیت.

از وجه رشد و یادگیری: اجرای دوره‌های آموزشی، به اشتراک گذاری تجارب نیروگاهی

از وجه فرآیندهای داخلی: کاهش مصرف منابع انرژی و آب، بهبود استفاده از منابع موجود کالا و خدمات.

۴- بهروزی پرویز، رضویان حسن، (۱۳۹۰). بررسی عملکرد تجهیزات نیروگاه بخاری، وزارت نیرو،

شرکت‌های تولید و انتقال نیروی برق ایران
۵- جعفری، مصطفی، اصولی، سیدحسن، شهریاری، حسام، شیرازی منش، مژده، فهیمی، امیرحسین، (۱۳۸۸)، ابزارهای استراتژیکی و فرهنگی: مدیریت کیفیت فراگیر، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ ششم، تهران.

۶- چوانگ کی، یوتساک، پیتر، (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات، جلیلی حجت اله، غفوریان محمد کاظم، فن آوری نوین، چاپ اول، بابل

۷- حسینی میسرزا حسن، شخصیان فاطمه، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه، پژوهشنامه علمی مدیریت اجرایی - پژوهشی، سال دهم، شماره ۲ (پیاپی ۴۰)، نیمه دوم

۸۹

۸- دفت، ریچاردال، (۱۳۸۹)، تئوری و طراحی سازمان، پارسایان علی، اعرابی سیدمحمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوازدهم، تهران

۹- دیوید، فرد آر، (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک، پارسایان علی، اعرابی سید محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نوزدهم، تهران.

۱۰- زمردیان، اصغر، (۱۳۷۷)، مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوی نوین)، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

۱۱- صمدی منصور، فاخر اسلام، (۱۳۸۸)، برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی

استراتژی بهینه سازی و ارتقاء سطح تکنولوژی

از وجه مشتری: انجام مطلوب پروژه‌های سرمایه گذاری و بهینه سازی، انطباق با آمادگی تولید ابراز شده، کاهش خروج اضطراری.

از وجه مالی: بهبود نقدینگی شرکت از طریق پیگیری صورت وضعیت‌ها.

از وجه رشد و یادگیری: جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد، اجرای دوره‌های آموزشی، توسعه برون سپاری خدمات فنی و تعمیرات اساسی، توسعه استفاده از فن آوری اطلاعات، به اشتراک گذاری تجارب نیروگاهی و تحلیل حوادث، بهبود شرایط محیط کار از نظر ایمنی.

از وجه فرآیندهای داخلی: ایجاد فضای رقابتی بین پیمانکاران خدمات فنی، تهیه دستورالعمل بهره برداری برای تجهیزات به روز شده، نظارت بر بهره برداری و تعمیرات.

منابع

- ۱- امینی محمد تقی، مولایی ناصر، ترابی حسین، (۱۳۸۹)، طراحی و تدوین استراتژی شرکت حفاری شمال، فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۲
- ۲- براین کوبین، جیمز، مینتس برگ، هنری، جیمز، رابرت ام. (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی)، صائبی محمد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ سوم، تهران
- ۳- بومن، کلیف، (۱۳۷۴)، جوهره مدیریت استراتژیک، زنگنه جمشید، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران

اهواز)، دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد،

سال شانزدهم، دوره جدید شماره ۳۵، تیر ۱۳۸۸.

۱۲- متقی، هایده، حسین زاده، امیر، (۱۳۸۸)، مدیریت

تولید و عملیات، آوای پاتریس، چاپ هفتم، تهران.

۱۳- معینی، علیرضا، بیدختی، حسین، (۱۳۸۵)، مدیریت

استراتژیک، دانشگاه علم و صنعت ایران، چاپ

اول، تهران.

۱۴- هریسون، جفری، جان، کارون، (۱۳۸۰)، مدیریت

استراتژیک، قاسمی بهروز، نشر آبتین، چاپ دوم،

تهران

15- P.Forbes,(1996),Handbook of strategic planning,Air Dole Group.

16- Karppi Ilari & Kokkonen Merja,(2001),SWOT-analysis as a basis for regional strategies,Nordregio Working Paper,ISSN 1403-2511.