

تحلیل استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان به کمک مدل SPACE

یحیی توکلی^۱، فاطمه کوهزادی^۲

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت MBA، شرکت سرمایه گذاری هلال احمر ایران، تهران، ایران

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور گرمسار، گرمسار، ایران

چکیده

ضرورت امر برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر درآورده است. در شرکت‌های توزیع نیروی برق هم به دلیل بروز چالش‌های جدیدی مثل مستقل شدن این شرکت‌ها از شرکت‌های برق منطقه‌ای، مشکلات مالی صنعت برق، خصوصی سازی شرکت‌های توزیع و هدفمند شدن یارانه‌ها ضرورت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک دوچندان شده است. هدف از انجام این تحقیق تدوین برنامه ریزی استراتژیک قاعده‌مند و ارائه استراتژی‌های بهینه‌ای به منظور حضور موفق در بازار می‌باشد. روش انجام این تحقیق بر مبنای تکنیک^۱ SWOT می‌باشد که پس از گردآوری اطلاعات و انجام تحلیل‌های لازم، استراتژی‌های بهینه‌ای تدوین می‌شود.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس^۲ EFE، ماتریس^۳ IFE، ماتریس SPACE، تحلیل SWOT

^۱ Strength, Weakness, Opportunity, Threat

^۲ External Factor Evaluation

^۳ Internal Factor Evaluation

-۱ مقدمه

شرکت‌های توزیع نیروی برق در چند سال اخیر با تغییرهای متعددی مواجه بوده‌اند. این تغییرها فضای کاری آن‌ها را به شدت دگرگون کرده است. همین امر باعث شده است که در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی استراتژیک که هدف آن اتخاذ رویکردی فعال در شرایط متلاطم محیط کسب و کار است مورد اقبال مدیران شرکت‌های توزیع قرار بگیرد. از جمله مهم‌ترین عواملی که استراتژی را در کانون توجه شرکت‌های توزیع قرار داده است، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

- **استقلال شرکت‌های توزیع:** با استقلال شرکت‌های توزیع درجه آزادی مدیران توزیع بیشتر شده و همچنین انتظار از آنان نیز افزایش یافته است.
 - **مشکلات مالی صنعت برق:** استقلال شرکت‌های توزیع، همراه با تثبیت تعرفه‌ها و دوچندان شدن دشواری‌های مالی صنعت برق بوده است. افزایش بدهی صنعت برق به پیمانکاران و کمبود منابع مالی در صنعت برق، مسئله تمرکز منابع محدود بر مسائل معدود را پررنگ‌تر از گذشته ساخته است.
 - **خصوصی سازی شرکت‌های توزیع:** واگذاری شرکت‌های توزیع به بخش خصوصی، توجه جدی به اداره اقتصادی شرکت‌های توزیع را می‌طلبد.
 - **هدفمند شدن یارانه‌ها:** افزایش تعرفه‌ها با هدفمند شدن یارانه‌ها، تنها به افزایش منابع مالی در اختیار صنعت برق منجر نخواهد شد. افزایش انتظار مشترکان از کیفیت برق و توقع اداره اقتصادی، از جمله پیامدهای هدفمندی یارانه‌هاست. علاوه بر این موارد می‌توان بیان کرد که تداوم خدمت رسانی مناسب با استانداردهای جهانی و حفظ جایگاه برتر، مستلزم اتخاذ رویکردی فعال و بلندمدت نسبت به تغییرهای محیطی است. مدیران شرکت توزیع نیروی برق سمنان با درک این شرایط که تغییرهای عمده و مهمی به طور هم زمان در صنعت برق و توزیع در حال رخ دادن است، نسبت به تدوین برنامه استراتژیک و مهم‌تر از آن اجرایی کردن آن باید گام بردارند. لذا این تحقیق با هدف کلی تدوین برنامه ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان انجام می‌پذیرد.
- سازماندهی تحقیق بدین نحو است که ابتدا در بخش دوم، ادبیات موضوع شامل فرایند مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و مزایای آن و همچنین پیشینه انجام تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس در بخش سوم به تشریح مدل و روش تحقیق پرداخته می‌شود. در بخش چهارم با توجه به مدل تحقیق اهداف کلان و ذی‌نفعان شرکت مورد بررسی قرار می‌گیرند و بیانیه مامویت و چشم‌انداز شرکت تدوین می‌شوند. در ادامه این بخش، نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و وضعیت رقابتی استراتژیک شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و با توجه به نتایج به‌دست آمده، به کمک تحلیل SWOT استراتژی‌های بهینه‌ای تدوین می‌شوند. در نهایت در بخش پنجم با نتیجه‌گیری، تحقیق به پایان می‌رسد.

-۲ ادبیات تحقیق

در این بخش به صورت خلاصه به بررسی ادبیات موضوعی تحقیق پرداخته می‌شود.

-۱-۲ فرایند مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (فرد دیوید، ۱۳۷۹: ۲۴). لذا فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی تقسیم کرد (فیض، ۱۳۸۹). برای تدوین استراتژی ابتدا باید وضعیت سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این گام موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند (یاگیندر، ۱۹۹۰: ۲۵۹):

- اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم)
 - تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان
 - تجزیه و تحلیل محیط خارجی
- پس از تدوین استراتژی‌ها نوبت به اجرای آنها می‌رسد. اجرای استراتژی فرایندی شامل مجموعه‌ای هماهنگ از انتخاب‌ها و اقدام‌هایی است که برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خط مشی ها، و برقراری یک سیستم اجرایی برای تقویت، کنترل و ارزیابی یک استراتژی به انجام می‌رسند (جانچ، ویلیام و گلوک، ۱۹۸۸: ۲۵-۳۵). در نهایت اینکه برای تعیین حدود دست‌یابی به هدف‌ها، استراتژی اجرا شده باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود (یاگیندر، ۱۹۹۰: ۲۵۹):
- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت
 - مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی
 - انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش بینی شده مطابقت دارند.

۲-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک

واژه استراتژی از کلمه یونانی «stratego» که مرکب از «strato» به معنای ارتش و «ego» به معنای رهبر است، گرفته شده است (اندروز، ۱۹۷۱: ۲۶-۲۷). بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان هنر ژنرال‌ها آغاز شده و امروزه به هنر مدیران عالی تبدیل شده است (طالب بیدختی، ۱۳۷۴). برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان اولین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک، ابزاری مدیریتی است که به سازمان در اجرای بهتر کارها، متمرکز کردن منابع و انرژی، اطمینان از همراستا بودن تلاش اعضا و کارکنان و ارزیابی موقعیت و تطبیق درست در رویارویی با محیط متغیر کمک می‌کند (فیض، ۱۳۸۹). اولسن و ایدی^۴ در تعریفی بیان می‌کنند که برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای دست‌یابی به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی (آنسوف، ۱۹۷۵: ۱۰۵). با توجه به این تعاریف می‌توان فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان ابزاری قوی برای ارتباطات و مقاصد سازمانی در نظر گرفت (آناگنوستوپولوس، ۲۰۱۰؛ نیومن و کوتوریر، ۲۰۰۲).

۲-۳- مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

- برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا افراد در مورد آینده تفکر کنند. سازمان‌هایی که از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک بر تفکرات بلندمدت متمرکز می‌شوند، کیفیت محصولات و خدمات خود را افزایش می‌دهند (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۱۱).
- برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که مهمترین آنها عبارتند از (رابینسون، ۱۹۸۲: ۲۵؛ گرینلی، ۱۹۸۶: ۱۰۶):
- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
 - به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می‌کند.
 - تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
 - هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند.
 - برای دست‌یابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
 - به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشد.
 - شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.

^۱ Olsen & ID

- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند به وجود می‌آورد.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند.

۲-۴- تحلیل SPACE (ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک):

ماتریس ارزیابی و موقعیت استراتژیک یا ماتریس تحلیل SPACE یک تکنیک ویژه جهت ارزیابی میزان دانش و ادراکات در یک برنامه استراتژیک خاص است. ماتریس SPACE برای هر کسب و کار براساس چهار بعد جذابیت صنعتی (IA)، ثبات محیطی (ES)، مزیت رقابتی (CA) و نقاط قوت مالی (FS) مشخص می‌شود. استراتژی‌های حاصل بر اساس این ابعاد می‌تواند بصورت تهاجمی، تدافعی، محافظه کارانه و رقابتی باشد (راوز و همکاران، ۱۹۸۲). استراتژی تهاجمی: کسب و کار می‌تواند از استراتژی تهاجمی به عنوان ابزاری برای قوت بخشیدن به فرصت‌های در دسترس پیروی کند. استراتژی حمله، تجارت را برای رقبا سخت می‌کند و حقیقتاً موجب دشواری در امر بالا منابع برای ایجاد رقابت می‌شود، مگر آنکه رقبا از منابع بی‌شماری برخوردار باشند. استراتژی تدافعی: استراتژی تدافعی زمانی بوسیله تحلیل SPACE سفارش می‌شود که محور جذابیت صنعت/مزیت رقابتی و محور نقاط قوت مالی/ثبات محیطی منفی است. استراتژی محافظه کارانه: کسب و کار در یک موقعیت ضعیف در یک بازار بی‌تحرك محصور شده است. این موقعیت حالت سگ در ماتریس رشد با اسم بازار کم را شرح داده است. استراتژی رقابتی: این استراتژی زمانی سفارش می‌شود که کسب و کار، امتیازهای خوبی در محورهای جذابیت بازار/مزیت رقابت (IA/CA) در ماتریس SPACE بدست آورده باشد اما در محور و نقاط قوت مالی/ ثبات قیمتی (FS/ES) ناموفق بوده اند.

۲-۵- پیشینه تحقیق

در زمینه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های مرتبط با فعالیت‌های توزیع نیروی برق، مطالعاتی انجام گرفته که در این بخش به آنها پرداخته می‌شود. برنند، شاهگردی و نورانی (۱۳۸۱) در تحقیق خود، برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت توزیع نیروی برق مشهد را مورد توجه قرار دادند. آنها پس از مطالعه و استخراج فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف شرکت و به کمک تحلیل SWOT استراتژی‌هایی را برای این شرکت تدوین نمودند. موسوی زاده جزایری (۱۳۸۳) برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق استان یزد را مورد بررسی قرار داده است. وی در تحقیقش به منظور تدوین استراتژی شرکت توزیع نیروی برق استان یزد، مدلی را با در نظر گرفتن مفاهیم اصولی برنامه‌ریزی استراتژیک و بر پایه مدل برابسون تدوین کرد. همچنین امینی و همکاران (۱۳۸۸) نیز به تدوین برنامه ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان پرداختند. آنها در تحقیقشان از یک چارچوب جامع تدوین استراتژی که شامل چهار مرحله می‌باشد پیروی می‌کنند که مشتمل بر تهیه اطلاعات برای تکمیل گام به گام چند ماتریس مشخص و متوالی می‌باشد. ترادوس و همکاران (۲۰۰۷) به تدوین برنامه استراتژیک در بخش انرژی منطقه‌ای پرداختند. آنها نتیجه‌گیری نمودند که تحلیل SWOT ابزاری اثربخش برای تعیین خط مبنای شرکت‌ها و رفع مشکلات جاری و حرکت آنها به سمت آینده است.

انگوتین و فینگر (۲۰۰۷) از یک رویکرد فازی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه تامین برق در سوئیس استفاده کردند. آنها در نهایت نتیجه‌گیری نمودند که برای موفقیت در بازار بایستی به کلیه نقش آفرینان در بازار توجه شود و استراتژی بهینه در این زمینه مقایسه پورتفولیوی مشتریان مختلف است.

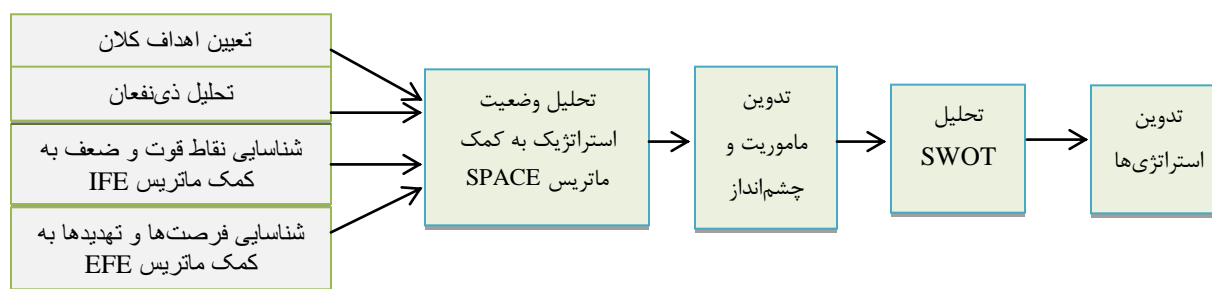
لو و همکاران (۲۰۰۷) از روشی اکتشافی برای برنامه‌ریزی در بازارهای رقابتی برق استفاده کردند. گنانسونو و همکاران (۲۰۰۷) با استفاده از رویکردی چند عاملی فعالیت‌های مربوط به بازارهای انرژی الکتریکی غیر متمرکز را برنامه‌ریزی نمودند. مولر و همکاران (۲۰۰۸) برای شرکت‌های فعال در زمینه نیروی برق استراتژی‌های تنوع موفقیت‌آنگیزی را انتخاب نمودند. هو و همکاران (۲۰۱۰) هم با مطالعه موردی حوزه انرژی و توان در چین به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع یکپارچه پرداختند. بیل و همکاران (۲۰۱۲) نیز به تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک انرژی با توجه به حاکمیت‌های محلی در بریتانیا پرداختند.

۳- روش تحقیق

در این قسمت ابتدا به تشریح مدل مفهومی و سپس روش تحقیق می‌پردازیم.

۳-۱- مدل مفهومی تحقیق

در راستای تدوین استراتژی شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان، مدلی با در نظر گرفتن مسائل اصولی برنامه‌ریزی استراتژیک و با استفاده از تکنیک‌های SPACE, IFE, EFE و SWOT تدوین گردیده است. این مدل، مدلی جامع و کامل است که متناسب با وضعیت سازمان‌ها و شرکت‌های خدماتی و دولتی طراحی شده است. ساختار این مدل با در نظر گرفتن فراگرد کلی برنامه‌ریزی استراتژیک و منطبق با مشخصه‌های منطقی آن صورت پذیرفته است. در این مدل به منظور دقت و واقع‌گرایی بیشتر، پس از تحلیل اهداف کلان، ذی‌نفعان و مرور محیط داخلی (به کمک ماتریس IFE) و خارجی شرکت (به کمک ماتریس EFE)، چشم‌انداز و بیانیه مأموریت شرکت تدوین می‌شود. با بررسی وضعیت استراتژیک شرکت (به کمک ماتریس SPACE) و سپس تحلیل عوامل داخلی، خارجی و رقابتی شرکت، زمینه لازم برای انجام تحلیل SWOT مهیا می‌گردد. در نهایت با در نظر گرفتن نتایج تحلیل SWOT، مرور مسائل استراتژیک تأثیرگذار بر شرکت و چشم‌انداز تدوین شده در مراحل قبل، استراتژی‌های کلی شرکت تدوین می‌گردد. شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

۳-۲- روش تحقیق

این پژوهش، تحقیقی توصیفی، تحلیلی، کاربردی همراه با مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان می‌باشد. روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی مستندات موجود در شرکت، توزیع پرسشنامه و مصاحبه مستقیم با برخی از مدیران و کارشناسان شرکت می‌باشد.

جامعه تحقیق، شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان می‌باشد که مسئولیت توزیع، فروش و خدمات پس از فروش انرژی الکتریکی و نگهداری و توسعه شبکه را در محدوده استان سمنان بر عهده دارد. با توجه به محدود بودن تعداد اعضای جامعه آماری، کل افراد به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این تحقیق از پنج پرسشنامه ارزیابی موقعیت استراتژیک، شناسایی اهداف کلان، شناسایی ذی‌نفعان، شناسایی نقاط قوت و ضعف، و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها برای جمع‌آوری اطلاعات لازم استفاده گردید. از آنجا که در این تحقیق از مدل برایشون جهت تدوین برنامه‌های استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان استفاده شده است، لذا پرسشنامه‌های استاندارد موجود جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. لذا پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق دارای روایی و پایایی می‌باشند.

۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این بخش، طبق مدل مفهومی به ترتیب به تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده پرداخته می‌شود.

۴-۱- شناسایی اهداف کلان

اولین مرحله در فرایند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی اهداف کلان شرکت می‌باشد. با در نظر گرفتن اهداف کلان وزارت نیرو در صنعت برق و نقش شرکت توزیع در عملی نمودن این اهداف و انجام مصاحبه‌های مقدماتی با کارشناسان استراتژیک شرکت و خبرگان این صنعت، اهداف کلان شرکت در پنج محور اصلی زیر طبقه بندی شدند. این محورها عبارتند از:

- اهداف کلان مرتبط با اجتماع و جامعه
- اهداف کلان مربوط به خدمات رسانی به مشتریان
- اهداف مربوط به پیشرو بودن و دارا بودن موقعیت رقابتی
- اهداف مربوط به عملکرد، کارایی و اثربخشی درونی شرکت
- اهداف بلند مدت مربوط به رشد و تعالی و همچنین رفاه کارکنان

بر مبنای نتایج حاصل از پرسش‌نامه و همچنین بر اساس محورهای یاد شده اهداف کلان شرکت شناسایی و درجه اهمیت هر هدف (نمره از ۱۰)، مشخص و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این بررسی‌ها در جداول ۱ تا ۵ آمده است.

جدول ۱: اهداف مربوط به جامعه و اجتماع

شماره	هدف	درجه اهمیت
۱	ایمن سازی شبکه	۹.۸
۲	تامین مطلوب روشنایی معابر	۸.۹
۳	فرهنگ سازی مصرف بهینه	۸.۴
۴	توجه به زیبایی شهری	۷.۲
۵	رعایت و حفظ محیط زیست	۷

جدول ۲: اهداف مربوط به خدمات رسانی به مشتریان

شماره	هدف	درجه اهمیت
۱	کاهش زمان خاموشی‌ها	۱۰
۲	تامین برق با کیفیت و کمیت مطلوب	۹.۴
۳	پاسخگویی مناسب به ارباب رجوع‌ها	۹.۲
۴	بهینه نمودن زمان ارائه خدمات به مشتریان	۸

۵	ارائه خدمات مختلف به مشتریان	۷.۸
---	------------------------------	-----

جدول ۳: اهداف مربوط به پیشرو بودن در بازار و کسب مزیت رقابتی

شماره	شرح هدف	درجه اهمیت
۱	کسب رضایت و حفظ نمودن مشتریان	۱۰
۲	توسعه تکنولوژی‌های درونی شرکت	۸.۸
۳	افزایش کیفیت فعالیت‌ها و خدمات	۷.۱
۴	کاهش قیمت تمام شده محصولات و خدمات	۷
۵	شناسایی نیازهای به روز مشتریان	۶.۷۵
۶	افزایش سهم بازار	۴.۲

جدول ۴: اهداف مربوط به عملکرد و کارایی درونی شرکت

شماره	شرح هدف	درجه اهمیت
۱	کاهش تلفات شبکه	۱۰
۲	افزایش بهره‌وری و کارایی منابع	۹.۱
۳	توسعه منابع انسانی متخصص شرکت	۸.۴
۴	برون سپاری فعالیت‌های اجرایی و پشتیبانی	۸.۳
۵	وصول به موقع مطالبات	۸.۱
۶	اتوماسیون سازی فرایندهای داخلی	۸.۱
۷	افزایش سود	۷.۲

جدول ۵: اهداف مربوط به رشد، تعالی، توسعه و رفاه کارکنان

شماره	شرح هدف	درجه اهمیت
۱	استفاده از سیستم‌های حقوق و پاداش	۹.۵
۲	استفاده از سیستم‌های انگیزشی مناسب برای کارکنان	۹.۴
۳	ملاک قرار دادن اصل شایسته‌سالاری در ترفیحاتها	۹.۱
۴	تامین امکانات رفاهی پرسنل	۸.۵
۵	آموزش و توسعه کارکنان	۸.۴
۶	بهبود شرایط فیزیکی محیط کار	۷.۱
۷	افزایش برنامه‌های غیر کاری مثل اردوها برای کارکنان	۷

۴-۲- شناسایی ذی‌نفعان

به منظور تدوین بهینه چشم انداز و بیانیه مأموریت باید ذی‌نفعان شرکت به خوبی شناسایی شوند. اهمیت این کار از آن جهت است که بدانیم که با چه مخاطبانی سروکار داشته و انتظار هر ذی‌نفع از شرکت چیست. به بیان دیگر معیارهایی که ذی‌نفع شرکت را به واسطه آن مورد ارزیابی قرار می‌دهد، کدام است. بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده، مهمترین ذی‌نفعان شرکت عبارتند از: برق منطقه‌ای، وزارت نیرو و سازمان توانیر، کارکنان، مشترکین، سهامداران، مدیران ارشد، مردم و جامعه، پیمانکاران، متقاضیان، استانداری، تامین کنندگان، شهرداری و سازمان‌های خدمات شهری. در جدول ۶ مهمترین ذی‌نفعان شرکت، به همراه درجه اهمیت آنها و مهمترین معیارهای ارزیابی شرکت از سوی آنها آورده شده است.

جدول ۶: مهمترین ذی‌نفعان، به همراه درجه اهمیت و معیارهای ارزیابی شرکت از سوی آنها

ذی‌نفع	درجه اهمیت	معیارهای ارزیابی اصلی	ذی‌نفع	درجه اهمیت	معیارهای ارزیابی اصلی
برق منطقه‌ای، وزارت نیرو و سازمان توانیر	۹.۷	۱. کاهش تلفات ۲. موفقیت شرکت در ارزیابی سالانه ۳. اجرای کامل مقررات و استانداردها	۱. پرداخت به موقع ۲. تقسیم عادلانه کار ۳. نظارت به موقع و انجام راهنماییهای لازم	۸.۸	پیمانکاران
کارکنان	۹.۴	۱. ایجاد انگیزش در کارکنان ۲. وضعیت حقوقی و پرداخت به موقع ۳. مشخص بودن مسیر ارتقاء شغلی	۱. کیفیت خدمات برق رسانی ۲. هزینه برق رسانی ۳. زمان برق رسانی	۸.۵	متقاضیان
مشترکین	۹.۲	۱. کاهش خاموشی ۲. تکریم ارباب رجوع و برخورد مناسب ۳. کیفیت مناسب خدمات ارائه شده	۱. تامین رضایت مردم ۲. پاسخگویی به مردم و مسئولین ۳. ایجاد هماهنگی هنگام کار	۸.۴	استانداردی
سهامداران	۹	۱. سودآوری ۲. رضایت مشتریان از خدمات شرکت ۳. رعایت قانون و مقررات توسط شرکت	۱. پرداخت‌های به موقع هزینه کالا ۲. رعایت عدالت در برخورد با تامین کننده ۳. نحوه برگزاری مناقصه	۷.۸	تامین کنندگان
مدیران ارشد	۹	۱. حقوق و مزایا ۲. ایجاد انگیزه در محیط کاری ۳. داشتن اختیار و قدرت تصمیم گیری	۱. ایجاد روشنایی مناسب جهت معابر ۲. کاهش تخریب و حفاری ۳. مبلمان و زیبایی شهری	۷.۵	شهرداری و سازمانهای خدمات شهری
مردم و جامعه	۸.۹	۱. بالا بردن سطح خدمات به موقع و کافی ۲. ایجاد روشنایی مناسب برای معابر عمومی ۳. رعایت ضوابط زیباسازی در اجرای طرح‌ها			

۴-۳- شناسایی عوامل داخلی به وسیله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در این مرحله محیط داخلی سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور با توزیع پرسشنامه‌ای استاندارد در بین کارشناسان و متخصصان شرکت و همچنین انجام مصاحبه مستقیم با آنها مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف داخلی آنها را شناسایی می‌کنیم. لازم به ذکر است که خروجی‌های بدست آمده، حاصل میانگین گیری از نظرات کارشناسان و متخصصان می‌باشد. نتایج کار در جدول ۷ آمده است:

جدول ۷: نقاط قوت و ضعف داخلی شرکت

عوامل داخلی (Internal Factors)
نقاط قوت (strength)
S1: مناسب بودن نسبی حقوق و مزایای کارکنان
S2: حسن برخورد کارکنان با یکدیگر و ارباب رجوع
S3: نگرش مدیران شرکت به سمت برون سپاری
S4: تعامل با مقامات محلی
S5: فرهنگ سازمانی مناسب
S6: وضعیت مالی مناسب نسبت به سایر شرکت‌ها

S7: توجه به پژوهش و تحقیقات کاربردی
S8: هرم بالای تحصیلی شرکت
S9: استفاده از اتوماسیون اداری و نرم افزارهای مناسب در شرکت
S10: وضعیت مناسب ترکیب فروش انرژی شرکت
S11: چابکی شرکت
S12: برخورداری از شبکه مناسب
نقاط ضعف (weakness)
W1: وجود ابهام و عدم اطمینان از شرایط و تغییر و تحولات آتی شرکت
W2: ناکافی بودن اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد واحدها و کارکنان
W3: عدم وجود سیستمی جهت حفظ، نگهداری و توسعه دانش غنی متخصصان باتجربه
W4: تفاوت انگیزشی نیروهای خدماتی و شرکتی، با نیروهای رسمی
W5: وجود مشکلات ایمنی و حوادث
W6: ناکافی بودن مکانیزم‌های شایسته‌سالاری در شرکت
W7: عدم استفاده از ظرفیت کامل پیمانکاری در منطقه
W8: عدم برنامه‌ریزی آموزشی مناسب افراد در پست‌های سازمانی
W9: فرسودگی برخی از تجهیزات و زیرساخت‌ها در برخی مناطق
W10: وجود شکاف تکنولوژیک با دنیای پیشرفته
W11: ناکافی بودن اثربخشی سیستم‌های نظارتی بر امور مناطق و فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده
W12: روحیه کم چالش‌طلبی در مدیران و کارکنان

در مجموع ۱۲ عامل به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت داخلی و ۱۲ مورد هم به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف داخلی مشخص شدند.

۴-۴- شناسایی عوامل خارجی به وسیله ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

در این بخش محیط خارجی سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده می‌شود. مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی شناسایی شده شرکت به شرح جدول ۸ می‌باشد.

جدول ۸: فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی شرکت

فرصت‌ها (Opportunity)
O1: خصوصی سازی شرکت های توزیع
O2: نزدیکی به تهران
O3: وجود نیروی کار متخصص و تحصیل کرده در منطقه
O4: رضایت مشتریان از عملکرد شرکت
O5: وجود فناوری‌های جدید در جهت بهره وری و کاهش هزینه
O6: وجود دانشگاه و شهرک های صنعتی مختلف در منطقه
O7: وجود سازندگان داخلی تجهیزات مورد نیاز
O8: وجود شرکت‌های پیمانکاری مناسب

O9: عدم وجود رقیب
O10: نیاز رو به رشد جامعه و شهرک صنعتی به انرژی الکتریکی
تهدیدها (Threat)
T1: اعمال نفوذ مقام های محلی
T2: تحریم های سیاسی و اقتصادی علیه ایران
T3: وجود ذی نفعان مختلف
T4: فرسودگی زود هنگام شبکه به دلیل آب و هوا و شرایط اقلیمی نامناسب در برخی مناطق
T5: عدم ثبات اقتصادی موجود در جامعه
T6: عدم تناسب افزایش بودجه با نرخ تورم
T7: عدم پرداخت صورت حساب توسط برخی از سازمان های دولتی و نظامی
T8: عدم وجود دانش و آگاهی کافی مردم برخی مناطق از مصرف صحیح برق
T9: استفاده غیر مجاز از برق و سرقت شبکه
T10: پراکندگی جغرافیایی حوزه مورد فعالیت

۴-۵- تعیین وضعیت استراتژیک با استفاده از ماتریس ارزیابی SPACE

در این مرحله با استفاده از ماتریس ارزیابی SPACE موقعیت و اقدامات استراتژیک لازم برای سازمان را بررسی می کنیم. این ماتریس چهار بعد دارد که شامل توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان صنعت می شود. با توجه به بررسی های به عمل آمده از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی و نظر سنجی از مدیران و کارشناسان شرکت توزیع برق سمنان، شاخص های جدول ۹ به عنوان مهم ترین عوامل تأثیر گذار، برای تحلیل انتخاب شدند که با توجه به شیوه تحلیل در ماتریس SPACE به آن ها نمره دهی شده است. نتایج در جدول ۹ قابل مشاهده می باشد.

جدول ۹: نتایج حاصل از ارزیابی وضعیت استراتژیک شرکت به کمک ماتریس SPACE

میانگین	نمره	شاخص ها	ابعاد
+۴	+۵	امکان تخصیص بودجه مالی برای برنامه های سرمایه گذاری و توسعه شبکه	توان مالی
	+۵	امکانات و تجهیزات ثابت مثل ساختمان ها و وسایل نقلیه	
	+۴	برخورداری از سیاست های مالی دولت	
	+۳	افزایش فروش	
	+۳	سرمایه انسانی	
-۴	-۳	حمایت ها و پشتیبانی های وزارت نیرو از برنامه ها و فعالیت های شرکت	مزیت رقابتی
	-۵	برخورداری از دانش فنی مورد نیاز	
	-۵	اعمال کنترل و نظارت بر اجرای پروژه های در دست پیمانکاران	
	-۵	اعمال کنترل بر تولید کنندگان مواد اولیه	
	-۲	متمایز بودن انرژی الکتریکی	
-۳.۷۵	-۳	سرعت تغییرات در تکنولوژی و فناوری	
	-۴	تغییرات نرخ تورم و هزینه های تولیدی	

	-۳	تغییرات در الگوی تقاضا و مصرف برق در جامعه	ثبات محیطی
	-۵	تحریم‌های سیاسی علیه ایران	
+۳.۲۵	+۵	برخورداری از نیروهای متخصص و با انگیزه	توان صنعت
	+۲	بهره‌وری در زمینه استفاده از منابع و ظرفیت‌ها	
	+۴	جذابیت و سودآوری	
	+۲	مهارت لازم در زمینه کاربرد تکنولوژی‌های جدید	

از آنجا که مجموع مقادیر مزیت رقابتی و توان صنعت عددی منفی و مجموع مقادیر توان مالی و ثبات محیطی عددی مثبت می‌شود، پس طبق ماتریس SPACE، شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان در موقعیتی محافظه‌کارانه قرار دارد. به منظور انتخاب بهینه استراتژی‌ها، بایستی در مراحل بعدی برنامه‌ریزی و در تدوین استراتژی‌ها وضعیت استراتژیک شرکت را نیز مورد توجه قرار داد.

۴-۶- تدوین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز

بیانیه ماموریت شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان به شرح زیر است: " شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان در حوزه فعالیت خود، با هدف توزیع برق بصورت مطمئن و پایدار و تامین و عرضه برق با رویکرد اقتصادی در چارچوب قوانین، ضوابط و مقررات مربوطه و سایر فعالیت‌های مندرج در اساسنامه شرکت تشکیل شده است."

همچنین بیانیه چشم‌انداز نیز بدین زیر تدوین شده است: " شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان به لطف الهی و با بهره‌گیری از منابع خود، با ساختاری منسجم و تکیه بر نیروی انسانی متخصص و نیز استفاده از فناوری‌های پیشرفته، بهترین خدمات را فراتر از شاخص‌های تکلیفی و با رویکردی اقتصادی در چارچوب اساسنامه و سایر قوانین و مقررات موضوعه ارائه می‌کند."

۴-۷- تدوین استراتژی‌ها با استفاده از مدل SWOT

در این مرحله با استفاده از ماتریس SWOT با تطابق عوامل داخلی و خارجی سازمان، چهار دسته استراتژی را برای سازمان شناسایی می‌کنیم. تحلیل SWOT یکی از ابزارهای کارآمد برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تطابق نقاط قوت و ضعف درونی سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرون سازمانی (که به کمک ماتریس‌های IFE و EFE شناسایی شده‌اند) می‌باشد. با توجه به این مدل یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. مطابق این مدل استراتژی‌های بدست آمده به چهار دسته استراتژی‌های ⁵SO، ⁶ST، ⁷WO^y و ⁸WT^x تقسیم می‌شوند (جدول ۱۰). در استراتژی‌های SO سازمان‌ها می‌کوشند تا با بهره‌جستن از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری نمایند. استراتژی‌های ST استراتژی‌هایی هستند که در آن‌ها شرکت‌ها می‌کوشند تا با بهره‌جستن از نقاط قوت داخلی، تهدیدات محیطی را کاهش دهند و یا اینکه از بین ببرند. در استراتژی‌های WO هم شرکت‌ها می‌کوشند تا با بهره‌جستن از فرصت‌های محیطی، نقاط ضعف داخلی خود را کاهش دهند و یا از بین ببرند. در نهایت اینکه، در استراتژی‌های WT شرکت‌ها می‌کوشند تا نقاط ضعف داخلی و تهدیدات محیطی را کاهش دهند و یا اینکه از بین ببرند. بدین ترتیب به شیوه‌ای قاعده‌مند، استراتژی‌های بهینه انتخاب می‌شوند.

⁵ Strength and Opportunity

⁶ Strength and Threat

⁷ Weakness and Opportunity

⁸ Weakness and Threat

حال با توجه به رابطه‌های ایجاد شده بین نقاط قوت و تهدیدات، نقاط قوت و فرصت‌ها، نقاط ضعف و تهدیدها، و نقاط ضعف و فرصت‌ها، استراتژی‌های شرکت را به شرح جدول ۱۰ تعیین می‌کنیم.

جدول ۱۰: استراتژی‌های تدوین شده شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان با استفاده از تحلیل SWOT

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	تحلیل SWOT شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان
<p>W1: وجود ابهام و عدم اطمینان از شرایط و تعبیر و تحولات آتی شرکت</p> <p>W2: ناکافی بودن اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد واحدها و کارکنان</p> <p>W3: عدم وجود سیستمی جهت حفظ، نگهداری و توسعه دانش غنی متخصصان باتجربه</p> <p>W4: تفاوت اثربخشی نیروهای خدماتی و شرکتی. با نیروهای رسمی</p> <p>W5: وجود مشکلات ایمنی و حوادث</p> <p>W6: ناکافی بودن مکاتیب‌های شایسته سالاری در شرکت</p> <p>W7: عدم استفاده از ظرفیت کامل پیمانکاری در منطقه</p> <p>W8: عدم برنامه‌ریزی آموزشی مناسب افراد در پست‌های سازمانی</p> <p>W9: فرسودگی برخی از تجهیزات و زیرساخت‌ها در برخی مناطق</p> <p>W10: وجود شکاف تکنولوژیک با دنیای پیشرفته</p> <p>W11: ناکافی بودن اثربخشی سیستم‌های نظارتی بر امور مناطق و فعالیت‌های بیرون‌سپاری شده</p> <p>W12: روحیه کم چالش‌طلبی در مدیران و کارکنان</p>	<p>S1: مناسب بودن نسبی حقوق و مزایای کارکنان</p> <p>S2: حسن برخورد کارکنان با یکدیگر و آریاب رجوع</p> <p>S3: نگرش مدیران شرکت به سمت بیرون سپاری</p> <p>S4: تعامل با مقامات محلی</p> <p>S5: فرهنگ سازمانی مناسب</p> <p>S6: وضعیت مالی مناسب نسبت به سایر شرکت‌ها</p> <p>S7: توجه به پژوهش و تحقیقات کاربردی</p> <p>S8: هرم بالای تحصیلی شرکت</p> <p>S9: استفاده از اتوماسیون اداری و نرم افزارهای مناسب در شرکت</p> <p>S10: وضعیت مناسب ترکیب فروش انرژی شرکت</p> <p>S11: چابکی شرکت</p> <p>S12: برخورداری از شبکه مناسب</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O1: خصوصی سازی شرکت های توزیع</p> <p>O2: نزدیکی به تهران</p> <p>O3: وجود نیروی کار متخصص و تحصیل کرده در منطقه</p> <p>O4: رضایت مشتریان از عملکرد شرکت</p> <p>O5: وجود فناوری‌های جدید در جهت بهره وری و کاهش هزینه</p> <p>O6: وجود دانشگاه و شهرک های صنعتی مختلف در منطقه</p> <p>O7: وجود سازندگان داخلی تجهیزات مورد نیاز</p> <p>O8: وجود شرکت‌های پیمانکاری مناسب</p> <p>O9: عدم وجود رقیب</p> <p>O10: نیاز رو به رشد جامعه و شهرک صنعتی به انرژی الکتریکی</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>* کاهش خاموشی‌ها (W9, W10, O1, O5, O8)</p> <p>* بهینه‌سازی سیستم آموزش و توسعه کارکنان (W1, O2, O6)</p> <p>* پیاده‌سازی سیستم جشن‌پروری (W3, O1, O3)</p> <p>* بهینه‌سازی سیستم استخدام و تعیین پست‌ها (W3, W4, O1, O3)</p> <p>* برقراری سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر بهره‌وری و اثربخشی (W2, O5, O6, O8)</p> <p>* توسعه روش‌های نظارت بر امور و پروژه‌ها (W2, W11, O6, O8)</p> <p>* پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش (W1, W6, O3, O6)</p> <p>* توسعه نظام ایمنی و بهداشت (W5, W9, O1, O6, O9, O10)</p> <p>* پرورش و توانمندسازی ناظران (W7, W8, W11, O1, O3, O8)</p> <p>* مدیریت مصرف انرژی در بخش معابر (W9, W10, O1, O5)</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>* بهینه‌سازی سیستم حقوق و دستمزد (S8, S11, O1)</p> <p>* کاهش هزینه تمام شده توزیع برق (S7, S8, S11, O1, O3, O5, O8, O10)</p> <p>* پیاده‌سازی پروژه مرکز تماس (S2, S5, S6, S9, O4, O5)</p> <p>* توسعه پژوهش‌ها و تحقیقات کاربردی (S6, S7, S8, O3, O6, O9, O10)</p> <p>* بیرون‌سپاری و واگذاری بخش‌های مختلف سازمان به شرکت‌های پیمانکاری (S3, O1, O2, O8)</p> <p>* مدیریت پاسخگویی و ارتقاء کیفیت خدمات به مشتری (S2, S4, O4, O10)</p> <p>* توسعه سیستم MIS (S9, S11, O1, O6, O9)</p> <p>* توسعه سیستم مکانیزاسیون اسناد (S6, S8, S9, S11, O10)</p>	<p>تهدیدات (T)</p> <p>T1: اعمال نفوذ مقام های محلی</p> <p>T2: تحریم‌های سیاسی و اقتصادی علیه ایران</p> <p>T3: وجود ذی نفعان مختلف</p> <p>T4: فرسودگی زود هنگام شبکه به دلیل آب و هوا و شرایط اقلیمی نامناسب در برخی مناطق</p> <p>T5: عدم ثبات اقتصادی موجود در جامعه</p> <p>T6: عدم تناسب افزایش بودجه با نرخ تورم</p> <p>T7: عدم پرداخت صورت حساب توسط برخی از سازمان‌های دولتی و نظامی</p> <p>T8: عدم وجود دانش و آگاهی کافی مردم برخی مناطق از مصرف صحیح برق</p> <p>T9: استفاده غیر مجاز از برق و سرقت شبکه</p> <p>T10: پراکندگی جغرافیایی حوزه مورد فعالیت</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>* بهینه‌سازی ساختار شرکت (W2, W8, W11, T1, T4)</p> <p>* پیاده‌سازی اتوماسیون شبکه (W5, W9, W10, W11, T4, T9)</p> <p>* ایجاد و توسعه GIS (W5, W9, W10, W11, T4, T9)</p> <p>* بیک‌سالی و مدیریت مصرف (W9, W10, T4, T8, T9)</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>* کاهش تلفات انرژی (S6, S7, S10, T3, T4, T6)</p> <p>* توسعه ICT در شرکت (S6, S7, S8, S9, S11, T4, T8, T9)</p> <p>* جذب و تامین منابع مالی جدید (S4, S10, T2, T5, T6, T9, T10)</p> <p>* پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک (S3, S7, T3, T7)</p> <p>* وصول مطالبات (S10, T7)</p> <p>* پیاده‌سازی فراسامانه هوشمند اندازه‌گیری ملی (S6, S12, T9)</p>	

پس از تعیین استراتژی‌های شرکت بوسیله ماتریس SWOT، این استراتژی‌ها به عنوان استراتژی‌های پیشنهادی با یستی در جلسات مشترک محقق و مدیران و معاونان شرکت مورد بررسی و گزینش نهایی قرار می‌گرفتند. پس از برگزاری جلسات فراوان، در نهایت تعدادی از استراتژی‌ها با هم ترکیب و در مجموع ۸ استراتژی کلان به عنوان استراتژی‌های نهایی شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان انتخاب شدند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

- استراتژی کلان ۱: بهبود کیفیت انرژی و کاهش تلفات
- استراتژی کلان ۲: افزایش قابلیت اطمینان و پایایی شبکه
- استراتژی کلان ۳: مدیریت مصرف
- استراتژی کلان ۴: توسعه ICT
- استراتژی کلان ۵: بهبود ارائه خدمات
- استراتژی کلان ۶: افزایش بهره وری اقتصادی
- استراتژی کلان ۷: افزایش بهره وری سرمایه های انسانی
- استراتژی کلان ۸: توسعه سیستم ها و نظام های مدیریتی

۵- نتیجه گیری

در این تحقیق به تدوین استراتژی های شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان با استفاده از مدلی تلفیقی ماتریس SPACE و تحلیل SWOT پرداخته شد. طبق ماتریس SPACE، شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان در موقعیتی محافظه کارانه قرار گرفته است. از اینرو در زمان تدوین استراتژی ها به این نکته توجه شد که به منظور حضور موفق شرکت در بازارهای رقابتی متغیر آینده، استراتژی هایی انتخاب شود که بتواند وضعیت استراتژیک شرکت را از حالت محافظه کارانه به سمت وضعیت تهاجمی تبدیل کند. استراتژی هایی که در این تحقیق تدوین گردید بر مبنای شناسایی و تحلیل اهداف کلان، ذی نفعان، نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدهای پیش روی شرکت بود که در تحلیل های مقدماتی به آن تدوین شدند. از آنجا که تدوین استراتژی های شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان بر مبنای روش های علمی برنامه ریزی استراتژیک و مدل های مطرح در این زمینه صورت گرفته است، لذا کاربرد این استراتژی ها می تواند تأثیر بسزایی در روند حرکتی شرکت ایفا نماید. لازم به ذکر است که در مسیر رسیدن به چشم انداز بایستی در موقعیت های مختلف هر استراتژی را مورد ارزیابی قرار داده و بازنگری لازم را در مورد مشخصات برنامه ای اعمال نمود.

منابع و مأخذ

۱. امینی، محمدتقی؛ صدری، حسین؛ بهرامی، معصومه (۱۳۸۸). فرآیند برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان)، بیست و چهارمین کنفرانس بین المللی برق، تهران.
۲. بریند، سیدعلی؛ شاهگردی، حسن؛ نورائی، محمدعلی (۱۳۸۱). «برنامه ریزی استراتژیک در شرکت توزیع»، هفتمین کنفرانس شبکه های توزیع نیروی برق، تهران.
۳. دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، مترجم سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی. ص. ۲۴.
۴. طالب بیدختی، محمدحسین (۱۳۷۴). برنامه ریزی استراتژیک شرکت صنعتی مهرآباد، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر علی نقی مشایخی، دانشگاه صنعتی شریف.
۵. فیض، داود (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک: کلید موفقیت در بازارهای رقابتی، چاپ دانشگاه سمنان.
۶. موسوی زاده جزایری، سید محمد (۱۳۸۳). تدوین الگوی برنامه ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی محمد عابسی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

7. Anagnostopoulos, K. P. (2010). Strategic Plan in a Greek Manufacturing Company: A Balanced Scorecard and Strategy Map Implementation, *International Journal of Business and Management*, Vol 5, No 2.
8. Andrews. Kenneth R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin Inc. Homewood, Illinois, PP.26-27.
9. Ansof, H. Igor. (1975). *Corporate Strategy*, Penguin Books, Middlesex, P.105.
10. Bale, Catherine S.E., Foxon, Timothy J., Hannon, Matthew J., Gale, William F., (2012). Strategic energy planning within local authorities in the UK: A study of the city of Leeds, *Energy Policy*, Volume 48, PP. 242-251.
11. Gnansounou, E., Pierre, S., Quintero, A., Dong, J., Lahlou, A. (2007). A multi-agent approach for planning activities in decentralized electricity markets, *Knowledge-Based Systems*, Volume 20, Issue 4, PP. 406-418.
12. Gordon, Greenley (1986). *Does Strategy Planning Improve Company Performance?*, *Long Range Planning*, P. 106.
13. H.Rows, R Mason and K.Dickel (1982), "strategic manegment and Business policy: methodological Approach, Reading Massachusetts", Addison – weslry publishing.
14. Hu, Z., Tan, X., Yang, F., Yang, M., Wen, Q., Shan, B., Han, X., (2010). Integrated resource strategic planning: Case study of energy efficiency in the Chinese power sector, *Energy Policy*, Volume 38, Issue 11, PP. 6391-6397.
15. Jaunch, Lawrence R., William F. Glueck. (1988). *Business policy and strategic management*, Singapore: McGraw-Hill, pp.25-35.
16. Lu, W., Bompard, E., Napoli, R., Jiang, X., (2007). Heuristic procedures for transmission planning in competitive electricity markets, *Electric Power Systems Research*, Volume 77, Issue 10, PP. 1337-1348.
17. Muller, R., Steinert, M., Stephanie T., (2008). Successful diversification strategies of electricity companies: An explorative empirical study on the success of different diversification strategies of German electricity companies in the wake of the European market liberalization, *Energy Policy*, Volume 36, Issue 1, PP. 398-412.
18. Newman, F., Couturier, L. K. (2002). *Trading Public Good in the Higher EducationMarket*, *The Observatory on borderless higher education*.
19. Nguene, Gustave, Finger, Matthias (2007). A fuzzy-based approach for strategic choices in electric energy supply: The case of a Swiss power provider on the eve of electricity market opening, *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, Volume 20, Issue 1, PP. 37-48.
20. Robinson, Richard (1982). *The Importance on Outsiders in Small Firm Strategic Planning*, *Academy of Management Journal*, p. 25.
21. Terrados, J., Almonacid, G., Hontoria, L. (2007). Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools.: Impact on renewables development, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume 11, Issue 6, PP. 1275-1287.
22. Yarmohammadian, A., Foroughi Abari, B., Shahtalebi, M., Fooladvand, S., Shahtalebi, P. (2011). Is strategic planning relevant to non-governmental universities: Experiences from Islamic Azad University, Iran, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Available online at www.sciencedirect.com.
23. Yoginder S.Verma. (1990). *University management and administration*, New Delhi: Deep & Deep publication, p. 259.

Strategic Analysis of electricity power Distribution Company of Semnan province with SPACE model

Fatemeh Koohzadi² ،Yahya Tavakoli¹

1 Master Business Of Administration, Iranian Red Crescent Investment Company, Tehran, Iran

2 Master of Executive Management, Payame Noor University Of Garmsar, Garmsar, Iran

Abstract

For every one importance of strategic planning is clear. Uncertainty from environment changes and gaining more profit became planning to an undeniable necessity. In the electricity power distribution companies because of appearance of new challenges like independent of these companies from territorial electricity power companies, financial problems of electricity industry, getting private of distribution companies and setting free of subsidies increase the importance of strategic planning. Goal of doing this project is preparing of systematic strategic planning of Semnan's electricity power distribution company and presenting strategies for becoming successful in market. Methodology of this project is basis of SWOT technique that after collecting information and necessary analyzes, optimum strategies are selected.

Keywords: strategic planning, EFE matrix, IFE matrix, SPACE matrix, SWOT analyze
