**یا مدبر**



**درس مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات**

**دانشگاه صنعتی اصفهان - دانشکده مهندسی کامپیوتر**

**ترم دوم تحصیلی 1402 – 1403**

تمرین شماره ۵ گروهی: فاز دوم پروژه درس (تحلیل عوامل درونی و بیرونی شرکت)

استاد درس: دکتر هدی صفایی پور

گروه : TechWantDo

سپهر عبادی

محمد رئوف اعرابی

علی حقیقی

بهروز صیادی

**ماتریس تحلیل عوامل خارجی شرکت**

**External Factors Evaluation Matrix (EFE)**

فرصت ها :

1. جذب نیروی انسانی تحصیل کرده
2. افزایش تقاضا برای خدمات اینترنت پرسرعت
3. گسترش بازار خدمات دیجیتال
4. ارتباط با سایر شرکت ها در جهت منافع مشترک
5. پیشرفت فناوری‌های مخابراتی
6. افزایش استفاده از تلفن‌های هوشمند
7. همکاری با شرکت‌های بین‌المللی
8. رشد جمعیت جوان و تکنولوژیک‌محور

تهدید ها :

1. رقابت شدید
2. تغییرات قوانین و مقررات دولتی
3. ریسک‌های امنیتی و سایبری
4. مشکلات اقتصادی کشور
5. توسعه ناکافی زیرساخت‌ها
6. تغییرات سریع فناوری
7. فیلترینگ و تحریم
8. ورود اپراتورهای نوپا

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **فرصت ها** | وزن | امتیاز | نمره کل |
| جذب نیروی انسانی تحصیل کرده | 0.075 | 4 | 0.30 |
| افزایش تقاضا برای خدمات اینترنت پرسرعت | 0.09 | 3 | 0.27 |
| گسترش بازار خدمات دیجیتال | 0.085 | 4 | 0.34 |
| ارتباط با سایر شرکت ها در جهت منافع مشترک | 0.05 | 4 | 0.20 |
| پیشرفت فناوری‌های مخابراتی | 0.07 | 3 | 0.21 |
| افزایش استفاده از تلفن‌های هوشمند | 0.03 | 3 | 0.09 |
| همکاری با شرکت‌های بین‌المللی | 0.05 | 2 | 0.10 |
| رشد جمعیت جوان و تکنولوژیک‌محور | 0.05 | 1 | 0.05 |
| **تهدید ها** |  |  |  |
| رقابت شدید | 0.095 | 4 | 0.38 |
| تغییرات قوانین و مقررات دولتی | 0.04 | 2 | 0.08 |
| ریسک‌های امنیتی و سایبری | 0.08 | 3 | 0.16 |
| مشکلات اقتصادی کشور | 0.085 | 1 | 0.085 |
| توسعه ناکافی زیرساخت‌ها | 0.06 | 4 | 0.24 |
| تغییرات سریع فناوری | 0.07 | 1 | 0.07 |
| فیلترینگ | 0.05 | 1 | 0.05 |
| ورود اپراتورهای نوپا | 0.02 | 4 | 0.08 |
| **مجموع** | 1 |  | 2.705 |

|  |  |
| --- | --- |
| فاکتور های اساسی | توضیح هر مورد |
| **فرصت ها** | |
| جذب نیروی انسانی تحصیل کرده | **وزن:** همیشه در همه شرکت ها داشتن کارمندان خبره در حوزه خود از مهم ترین استراتژی های شرکت است.  **نمره:** همراه اول در این زمینه بسیار خوب عمل کرده است. |
| افزایش تقاضا برای خدمات اینترنت پرسرعت | **وزن:** با گسترش استفاده از اینترنت و نیاز روزافزون به پهنای باند بیشتر، همراه اول می‌تواند با توسعه گستره ی پوشش دهی شبکه‌ ی 4G بازار خود را گسترش دهد. امروزه داشتن اینترنت قابل قبول و یا پرسرعت بسیار ضروری است.  **نمره:** همراه اول نسبت به سایر رقبا گستره ی پوشش دهی اینترنتی بسیار بهتری را فراهم آورده است. |
| گسترش بازار خدمات دیجیتال | **وزن:** ارائه خدماتی مانند سلامت دیجیتال و تجارت الکترونیک می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای درآمدزایی فراهم کند.  **نمره:** همراه اول پلتفرم هایشاد، روبیکا را پدید آورد. همچنین در زمینه ی تجارت الکترونیک کمک شایانی کرده است (مثلا اسنپ نیاز به اینترنت همراه با پوشش گسترده ای دارد). همچنین برای سازمان های مختلف کد های USSD یا سامانه پیامکی پدید آورد. |
| ارتباط با سایر شرکت ها در جهت منافع مشترک | **وزن:** همکاری با سایر شرکت ها برای بهبود تکنولوژی و منافع مشترک می‌تواند به رشد سریع‌تر کمک کند.  **نمره:** همراه اول در این زمینه خوب عمل کرده است. به عنوان مثال اپراتور شاتل موبایل که همراه اول سرویس آنتن دهی آن را فراهم میکند. یا مثلا سرویس رومینگ همراه اول که باعث میشود در صورتی که سیم کارت اپراتور دیگری داشته باشیم و در آنتن دهی دچار مشکل شویم، با استفاده از رومینگ از آنتن دهی همراه اول استفاده کنیم. |
| پیشرفت فناوری‌های مخابراتی | **وزن:** بهره‌برداری از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا (IoT) و هوش مصنوعی می‌تواند به بهبود خدمات و کاهش هزینه‌ها کمک کند.  **نمره:** همراه اول در استقرار زیرساخت‌های اینترنت اشیا و ارائه راه‌حل‌های اینترنت اشیا برای بخش‌هایی مانند مراقبت‌های بهداشتی، حمل‌ونقل، کشاورزی و آب و برق مشارکت داشته است. همراه اول با ادغام فناوری اینترنت اشیا، قصد دارد خدمات خود را ارتقا دهد و از تحول دیجیتال در صنایع مختلف ایران حمایت کند. همچنین از هوش مصنوعی برای تحلیل داده و تشخیص تقلب استفاده می‌کند |
| افزایش استفاده از تلفن‌های هوشمند | **وزن:** رشد استفاده از تلفن‌های هوشمند در ایران فرصتی برای ارائه خدمات جدید و افزایش فروش داده‌ها است.  **نمره:** در دروان کرونا افراد بسیار زیادی تلفن همراه هوشمند خریداری کردند از جمله برای بچه ها. |
| همکاری با شرکت‌های بین‌المللی | **وزن:** همکاری با شرکت‌های بین‌المللی برای بهبود تکنولوژی و افزایش سرمایه‌گذاری می‌تواند به رشد سریع‌تر کمک کند.  **نمره:** همراه اول نسبت به ایرانسل سرمایه گذاری کمتری روی این بخش کرده. مثلا تعداد کشور های دارای رومینگ همراه اول نسبت به ایرانسل بسیار کمتر است. میتوانید در این لینک مشاهده کنید:  [**https://snapp.ir/blog/what-is-roaming/**](https://snapp.ir/blog/what-is-roaming/) |
| رشد جمعیت جوان و تکنولوژیک‌محور | **وزن:** جمعیت جوان ایران که به تکنولوژی علاقه‌مند است می‌تواند بازار بزرگی برای خدمات جدید همراه اول باشد.  **نمره:** جمعیت جوان مخاطب خیلی هم هدف این شرکت نبوده و نیست بر خلاف رقیبش ایرانسل. |
| **تهدید ها** | |
| رقابت شدید | **وزن:** حضور شرکت‌های رقیب مانند ایرانسل و رایتل باعث افزایش رقابت و کاهش سهم بازار می‌شود.  **نمره:** همراه اول برند معتبر تر و فراگیر تری است و مردم بیشتر تمایل دارند از این برند استفاده کنند. |
| تغییرات قوانین و مقررات دولتی | **وزن:** تغییرات ناگهانی در قوانین و مقررات دولتی می‌تواند به عدم قطعیت و کاهش توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت منجر شود.  **نمره:** بسته های اینترنت همراه اول به همراه تغییر قانون مالیات افزایش قیمت زیادی پیدا کرد. |
| ریسک‌های امنیتی و سایبری | **وزن:** تهدیدات امنیتی و حملات سایبری می‌تواند به اختلال در خدمات و از دست رفتن اعتماد مشتریان منجر شود.  **نمره:** تا به حال اطلاعاتی از همراه اول به بیرون درز نکرده است. اما اطلاعات کاربران را به راحتی در اختیار دولت قرار می‌دهد. |
| مشکلات اقتصادی کشور | **وزن:** نوسانات اقتصادی، تورم و کاهش قدرت خرید مردم می‌تواند به کاهش تقاضا برای خدمات همراه اول منجر شود.  **نمره:** ایرانسل نسبت به همراه اول خیلی اقتصادی تر است. |
| توسعه ناکافی زیرساخت‌ها | **وزن:** ناتوانی در توسعه سریع زیرساخت‌ها و عدم پوشش مناسب در مناطق روستایی می‌تواند به کاهش رشد بازار منجر شود.  **نمره:** عملکرد خوبی داشته زیرا گستره ی پوشش دهی بهتری نسبت به سایر اپراتور ها دارد. |
| تغییرات سریع فناوری | **وزن:** نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بزرگ برای به‌روز نگه‌داشتن تکنولوژی و هماهنگی با تغییرات سریع فناوری ممکن است چالش‌زا باشد.  **نمره:** ایرانسل اینترنت 5G را زودتر وارد کرد. |
| فیلترینگ و تحریم | **وزن:** در کشور ما این عامل به بسیاری از شرکت ها مخصوصا شرکت های حوزه فناوری و شرکت هایی که در لبه دانش هستند بسیار میتواند اسیب وارد کند.  **نمره:** همراه اول علاوه بر مقاومت نکردن در برابر فیلترینگ، سرویسی را برای دور زدن تحریم (مانند شکن) طراحی نکرده است. |
| ورود اپراتورهای نوپا | **وزن:** ورود شرکت ها و اپراتور های جدید با مزیت های رقابتی خوب میتواند برای همراه اول کار را سخت کند.  **نمره:** همراه اول جزو شرکت هایی است که انحصار را در دست گرفته است، مخصوصا در آنتن دهی در نقاط خاص. |

ارزیابی نهایی شرکت همراه اول براساس ماتریس عوامل خارجی:

نمره کل بین 2.5 تا 3 به طور معمول نشان‌دهنده این است که شرکت در موقعیتی نسبتاً مطلوب نسبت به عوامل خارجی قرار دارد. به عبارت دیگر، شرکت توانسته به خوبی از فرصت‌های موجود استفاده کند و تا حدی با تهدیدها مقابله نماید. اما همچنان باید به بهبود وضعیت خود در برابر تهدیدات توجه کند.

شرکت باید برنامه‌هایی برای افزایش استفاده از فناوری‌های هوشمند (0.09) و رشد جمعیت جوان و تکنولوژی‌محور (0.05) تدوین کند.

شرکت باید استراتژی‌هایی برای مقابله با تغییرات سریع فناوری (0.07) و ریسک‌های امنیتی و سایبری (0.16) تدوین کند.

**ماتریس تحلیل عوامل داخلی** **شرکت**

**(Internal Factors Evaluation Matrix (IFE**

نقاط قوت:

1. تقویت ارتباط با دانشگاه ها
2. پوشش گسترده شبکه
3. ارائه اینترنت پر سرعت
4. تعداد مشترکین بالا
5. تجربه و سابقه طولانی
6. ارائه خدمات متنوع
7. شفافیت مالی
8. تعداد پرسنل متناسب با نیاز

نقاط ضعف:

1. قیمت‌گذاری گران
2. کیفیت ضعیف تر خدمات در نقاط پر جمعیت
3. پاسخگویی ضعیف به مشتریان
4. نوآوری کمتر نسبت به رقبا
5. ضعف آنتن دهی در معدود نقاط شهر ها

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نقاط قوت** | وزن | امتیاز | نمره کل |
| تقویت ارتباط با دانشگاه ها | 0.02 | 4 | 0.08 |
| پوشش گسترده شبکه | 1/0 | 4 | 0.4 |
| ارائه اینترنت پر سرعت | 085/0 | 3 | 0.255 |
| تعداد مشترکین بالا | 08/0 | 4 | 0.32 |
| تجربه و سابقه طولانی | 075/0 | 4 | 0.3 |
| ارائه خدمات متنوع | 04/0 | 3 | 0.12 |
| شفافیت مالی | 05/0 | 4 | 0.20 |
| تعداد پرسنل متناسب با نیاز | 05/0 | 4 | 0.20 |
| **نقاط ضعف** |  |  |  |
| قیمت‌گذاری گران | 13/0 | 1 | 0.13 |
| کیفیت ضعیف تر خدمات در نقاط پر جمعیت | 13/0 | 2 | 0.26 |
| پاسخگویی ضعیف به مشتریان | 07/0 | 1 | 0.07 |
| نوآوری کمتر نسبت به رقبا | 12/0 | 1 | 0.12 |
| ضعف آنتن دهی درمعدود نقاط شهر ها | 05/0 | 2 | 0.10 |
| مجموع | 1 |  | 2.555 |

|  |  |
| --- | --- |
| فاکتور های اساسی | توصیه هر مورد |
| **نقاط قوت** | |
| تقویت ارتباط با دانشگاه ها | **وزن:** جنبه تحقیقاتی و لبه تکنولوژیک دارد.  **نمره:** در لینک زیر مشاهده می کنید که ارتباط زیادی با دانشگاه دارد.  <https://mci.ir/news/-/view/51482> |
| پوشش گسترده شبکه | **وزن:** خیلی اهمیت دارد زیرا در زمانه فعلی زندگی به اینترنت گره خورده است.  **نمره:** نسبت به رقبای دیگر پوشش گسترده تری دارد. |
| ارائه اینترنت پر سرعت | **وزن:** بسیاری از فعالیت ها با اینترنت کم سرعت امکان پذیر نمی باشد. اینترنت پرسرعت جزو اصلی ترین اهداف شرکت می باشد.  **نمره:** اگر ایرانسل خط بدهد سرعت بیشتری نسبت به همراه اول دارد در غیر این صورت همراه اول سرعت بیشتری دارد. |
| تعداد مشترکین بالا | **وزن:** بسیاری از مردم به تعداد مشترکین یک شرکت نگاه می کنند.  **نمره:** همراه اول نسبت به سایر رقبا مشترکین بیشتری دارد. |
| تجربه و سابقه طولانی | **وزن:** بسیاری از مردم پس از تعداد مشترکین به تجربه یک شرکت نگاه می کنند.  **نمره:** از ابتدای ورود تلفن همراه به ایران همراه اول هم وجود داشته است. |
| ارائه خدمات متنوع | **وزن:** هرچه تنوع خدمات بیشتر باشد شامل طیف گسترده تری از مشتریان می شود.  **نمره:** همراه اول تلاش کرده است که در این زمینه پیشرو باشد اما انتظارات را نتوانسته است کامل برآورده کند. |
| شفافیت مالی | **وزن:** درهنگام تصمیم گیری های مهم شرکت شفافیت مالی به کار می آید  **نمره:** همراه اول از نظر شفافیت مالی یکی از بهترین شرکت های کشور می باشد :  <https://mci.ir/news/-/view/51564> |
| تعداد پرسنل متناسب با نیاز | **وزن:** باعث می شود شرکت در مواقع حیاتی با مشکل مواجه نشود و چابکی شرکت در مواجه با ارباب رجوع حفظ شود.  **نمره:** در مقایسه با بقیه شرکت ها تعداد نیرو بسیار مناسبی دارد.  <https://mci.ir/news/-/view/51741> |
| **نقاط ضعف** | |
| قیمت‌گذاری گران | **وزن:** قیمت همیشه جزو فاکتور های مهم برای مصرف کننده می باشد به همین دلیل وزن زیادی می گیرد.  **نمره:** با توجه به قیمت مناسب تر شرکت های رقیب امتیاز 1 را به همراه اول اختصاص داده ایم. |
| کیفیت ضعیف تر خدمات در نقاط پر جمعیت | **وزن:** درصد خوبی از مردم در نقاط پرجمعیت زندگی می کنند و مکان هایی مانند مراکز خرید از ضعف آنتن دهی در ساعات پیک رنج می برند.  **نمره:** همه اپراتور ها در نقاطی که ازدحام جمعیت اتفاق میوفتد دچار مشکل می شوند. |
| پاسخگویی ضعیف به مشتریان | **وزن:** مشتریان در هنگام برخورد به مشکل انتظار دارند که به بهترین صورت و سریع ترین زمان ممکن مشکل آن ها رفع شود.  **نمره:** مدت زمان زیادی باید در صف انتظار 9990 قرار گیری تا تماسی بدون نتیجه داشته باشی. |
| نوآوری کمتر نسبت به رقبا | **وزن:** مردم از نوع آوری که باعث رفع مشکلات زندگی شود استقبال می کنند.  **نمره:** ایرانسل اینترنت 5G را وارد کرده اما همراه اول همچنان خیر. |
| ضعف آنتن دهی در معدود نقاط شهر ها | **وزن:** نقاط کمی در کشور وجود دارند که نقطه کور محسوب شوند.  **نمره:** در نقاط کور همه اپراتور ها آنتن دهی ضعیفی دارند. |

ارزیابی نهایی شرکت همراه اول براساس ماتریس عوامل داخلی:

نمره کل بین 2.5 تا 3 به طور معمول نشان‌دهنده این است که شرکت در موقعیتی نسبتاً مطلوب نسبت به عوامل داخلی قرار دارد. به عبارت دیگر، شرکت دارای نقاط قوت قابل توجهی است و توانسته تا حدی با نقاط ضعف خود مقابله کند. اما همچنان باید به بهبود وضعیت خود در برابر نقاط ضعف توجه کند.

شرکت باید برنامه‌هایی برای بهره‌برداری بیشتر از پوشش گسترده شبکه (نمره 0.1) و ارائه خدمات متنوع (0.3) تدوین کند.

شرکت باید استراتژی‌هایی برای کاهش قیمت‌گذاری گران (0.13) و بهبود کیفیت خدمات در نقاط پر جمعیت (0.26) تدوین کند.