



**سند راهبردی و برنامه عملیاتی
شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید**



معاونت سرمایه گذاری و برنامه ریزی

اسفندماه ۱۳۹۹

سرمایه‌گذاری در امر تولید احتیاج دارد به مشوّق. بایستی کسانی که می‌توانند سرمایه‌گذاری کنند تشویق بشوند به این کار، و اوضاع کسب و کار در کشور به نحوی باشد که برای اینها تشویق‌کننده بشود که وارد این کار بشوند، بنابراین به مسائل کشور بایستی با نگاه بلندمدّت نگریست و آنها را با نگاه بلندمدّت محاسبه کرد.

سخنان مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در نوروز سال ۱۴۰۰

فهرست عناوین

۶.....	مقدمه.....
۸.....	بخش اول: بیانیه، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۳.....	بخش دوم: اهداف راهبردی.....
۱۸.....	بخش سوم: تحلیل محیط داخلی و شناسایی نقاط قوت و ضعف.....
۲۳.....	بخش چهارم: تحلیل محیط خارجی و شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها.....
۲۷.....	بخش پنجم: راهبردها.....
۳۳.....	بخش ششم: موقعیت راهبردی و راهبردهای محوری.....
۴۴.....	بخش هفتم: اهداف عملیاتی گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴).....
۴۸.....	بخش هشتم: طرح‌های عملیاتی.....
۵۳.....	پیوست: طرح‌های عملیاتی شرکت‌های زیر مجموعه گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید.....

فهرست جداول

۱۴.....	جدول ۱- اهداف راهبردی منتج از چشم‌انداز و مأموریت.....
۱۵.....	جدول ۲ - اهداف راهبردی/کلان شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید.....
۲۲.....	جدول ۳ - قوت‌های سازمانی.....
۲۲.....	جدول ۴- ضعف‌های سازمانی.....
۲۵.....	جدول ۵ - فرصت‌های محیطی.....
۲۶.....	جدول ۶ - تهدیدهای محیطی.....
۲۹.....	جدول ۷ - راهبردهای تهاجمی.....
۳۰.....	جدول ۸ - راهبردهای محافظه‌کارانه.....
۳۱.....	جدول ۹ - راهبردهای رقابتی.....
۳۲.....	جدول ۱۰ - راهبردهای تدافعی.....
۳۹-۴۱.....	جدول ۱۱ - جذابیت راهبردها.....
۴۳.....	جدول ۱۲ - راهبردهای محوری.....
۴۵-۴۷.....	جدول ۱۳ - روند اهداف راهبردی.....
۴۷.....	جدول ۱۴ - اهداف عملیاتی (۱۴۰۰ الی ۱۴۰۴).....
۴۹-۵۲.....	جدول ۱۵- حوزه‌های سرمایه‌گذاری اولویت‌دار برای شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید.....

فهرست شکل‌ها

۸.....	شکل ۱- سطوح برنامه‌ریزی.....
۹.....	شکل ۲ - چارچوب تدوین سند راهبردی و برنامه عملیاتی.....
۱۳.....	شکل ۳- ارتباط بین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های محوری با اهداف راهبردی.....
۱۷.....	شکل ۴ - اهداف راهبردی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید.....
۱۸.....	شکل ۵- زنجیره ارزش پورتر.....
۲۰.....	شکل ۶- اجزای محیط داخلی.....
۲۱.....	شکل ۷- جایگاه شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید در اقتصاد ملی.....
۲۳.....	شکل ۸- پنج نیروی رقابتی پورتر.....
۲۴.....	شکل ۹- محیط خارجی شرکت.....
۳۳.....	شکل ۱۱ - ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE).....
۳۵.....	شکل ۱۲ - موقعیت راهبردی شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری امید در ماتریس IE.....
۳۸.....	شکل ۱۳ - ماتریس اولویت‌بندی راهبردهای سازمان.....
۴۲.....	شکل ۱۴ - نقشه اولویت‌بندی راهبردهای شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید.....



مقدمه

در دنیای امروز هرگونه حرکت و فعالیت می‌بایست در قالب یک برنامه‌ریزی قوی و هدف‌گذاری صریح و بر اساس مسیری مشخص برای رسیدن به مقصد مورد نظر باشد. موضوع برنامه‌ریزی و تعیین راهبرد از الزامات مدیریت موفق در دنیای کنونی است، دنیایی که در آن شتاب تغییرات، پیچیدگی مسائل و گسستگی روندها مشخصه بارز آن است، این تلاطم موقعیت‌ها و تغییرات پرشتاب محیطی و پیرامونی، مدیریت را از راهبری یک قطار در حال حرکت بر روی ریل ثابت به رهبری یک کشتی عظیم در دریای متلاطم و طوفانی و پر خطر مبدل کرده است و دیگر ابزارها و روش‌های قدیمی و نوشته شده در کتاب‌های کلاسیک مدیریت برای اداره بنگاه‌ها و کشور کافی نمی‌باشند. مدیریت تحول، یک اصل انکارناپذیر در دنیای کنونی مدیریت است. شناسایی عوامل محیطی اثرگذار و تا حدودی برآورد پیش‌بینی آنها برای اجرای تصمیمات درست و کم‌ریسک، نیازمند نگاه راهبردی و کلان با افق زمانی بلندمدت به مسائل و محتاج مهارت‌های متعدد و فزاینده در عصر کنونی است.

مدیران هوشمند از صبح تا شام در حال رصد وقایع و اتفاقات پیرامونی و تعیین موقعیت واقعی از بنگاه خود در مقابل رقبای سرسخت هستند تا بتوانند تصمیمات بهنگام و مطلوب‌تری را برای راهبری و پیشبرد مجموعه تحت امر خود اتخاذ کنند.

از این رو برنامه راهبردی و از آن مهم‌تر تفکر راهبردی لازمه مدیریت در عصر کنونی و جهان پر از نااطمینانی‌های قرن اخیر است تا بتواند خلق ارزش را در مجموعه تحت کنترل به بهترین شکل ممکن محقق سازد.

بدین منظور شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید با هدف شناخت محیط‌های داخلی و خارجی و اتخاذ تصمیمات بر اساس مؤلفه‌های اثرگذار و صحیح و کاهش ریسک تصمیمات و همچنین برای تحقق اهداف کلان و دستیابی به چشم‌انداز ترسیم شده خود در چارچوب مأموریت و ارزش‌های سازمانی، اقدام به تهیه سند راهبردی و برنامه‌های عملیاتی شرکت در یک افق ۵ ساله نموده و در این میان با بسیج تمامی نیروهای خبره و نظرخواهی از کارشناسان متخصص و متعهد درونی و برونی و در قالب کارگروه برنامه‌ریزی راهبردی و در یک کار فشرده و منسجم اقدام به تهیه این سند نموده است.

اجزای اصلی سند، شامل چشم‌انداز و مأموریت‌ها برگرفته از توانمندی‌ها، فرصت‌ها و با آشنایی با تهدیدها و نقاط ضعف و با توجه به شایستگی‌های محوری گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید در مقابل رقبا و همچنین شناسایی عناصر پیرامونی در حوزه‌های اقتصادی و فناوری، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی و قانونی منطبق با شرایط بین‌المللی و داخلی کشور و اسناد بالادستی تنظیم گردیده است.

آنچه محور کلیدی در این سند تلقی شده است، نگاه حاکم بر توان داخلی کشور و بهره‌گیری از منابع طبیعی سخت‌افزاری و ثروت‌های بی‌شمار خدادادی و از همه مهم‌تر جوانان مستعد و دلسوز در نظام و کشور اسلامی، به عنوان مهم‌ترین سرمایه و دارایی این مرز و بوم است که این امکان را فراهم می‌کند تا شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید را بر پایه داشته‌های ملی و بومی، به یکی از هلدینگ‌های بزرگ و برتر (و انشاءالله) رتبه اول این رشته در کشور مبدل سازد.

کلیدواژه‌هایی چون تکمیل زنجیره ارزش گروه، افزایش صادرات و توان ساخت داخل، نوآوری و ورود به عرصه‌های مزیت‌دار و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات جهت راهبری بهتر شرکت‌های تابعه، از جهت‌گیری‌های اساسی در سند راهبردی پیش‌رو می‌باشد.

امید است با اجرا و نظارت دقیق بر مفاد سند راهبردی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید و اجرای پروژه‌ها و طرح‌های کلیدی، اهداف تعیین شده در چشم‌انداز ۱۴۰۴ محقق شده و بهره‌برداری از آنها در جهت حمایت از سهامداران و ارتقای رفاه و پیشرفت روزافزون کشور صورت گیرد.

ذکر این نکته مهم است که سند راهبری شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید مشابه تمام اسناد راهبردی در ذات خود می‌بایست پویا باشد و مورد ارزیابی مستمر قرار گیرد تا با بروزرسانی، ضمن سازگاری با محیط بیرونی، بتواند از ظرفیت‌های خلق شده در جهت هم‌افزایی، رشد و بهبود مستمر کارکردهای گروه، بهره کامل ببرد.

در پایان از تمامی همکاران عزیز در حوزه‌های ستادی و اجرایی که همواره در جهت اعتلای نام گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید تلاش نموده‌اند تا این گروه با سرمایه‌گذاری و خلق ظرفیت‌های جدید در کشور که امروز ضروری‌ترین نیاز حال حاضر ایران اسلامی برای قطع وابستگی، استقلال اقتصادی، ایجاد اشتغال پایدار و بهبود رفاه و معیشت مردم می‌باشد، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

بخش اول: بیانیه، مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

سطح راهبردی

برنامه ریزی

اجرا

ارزیابی

سطح عملیات

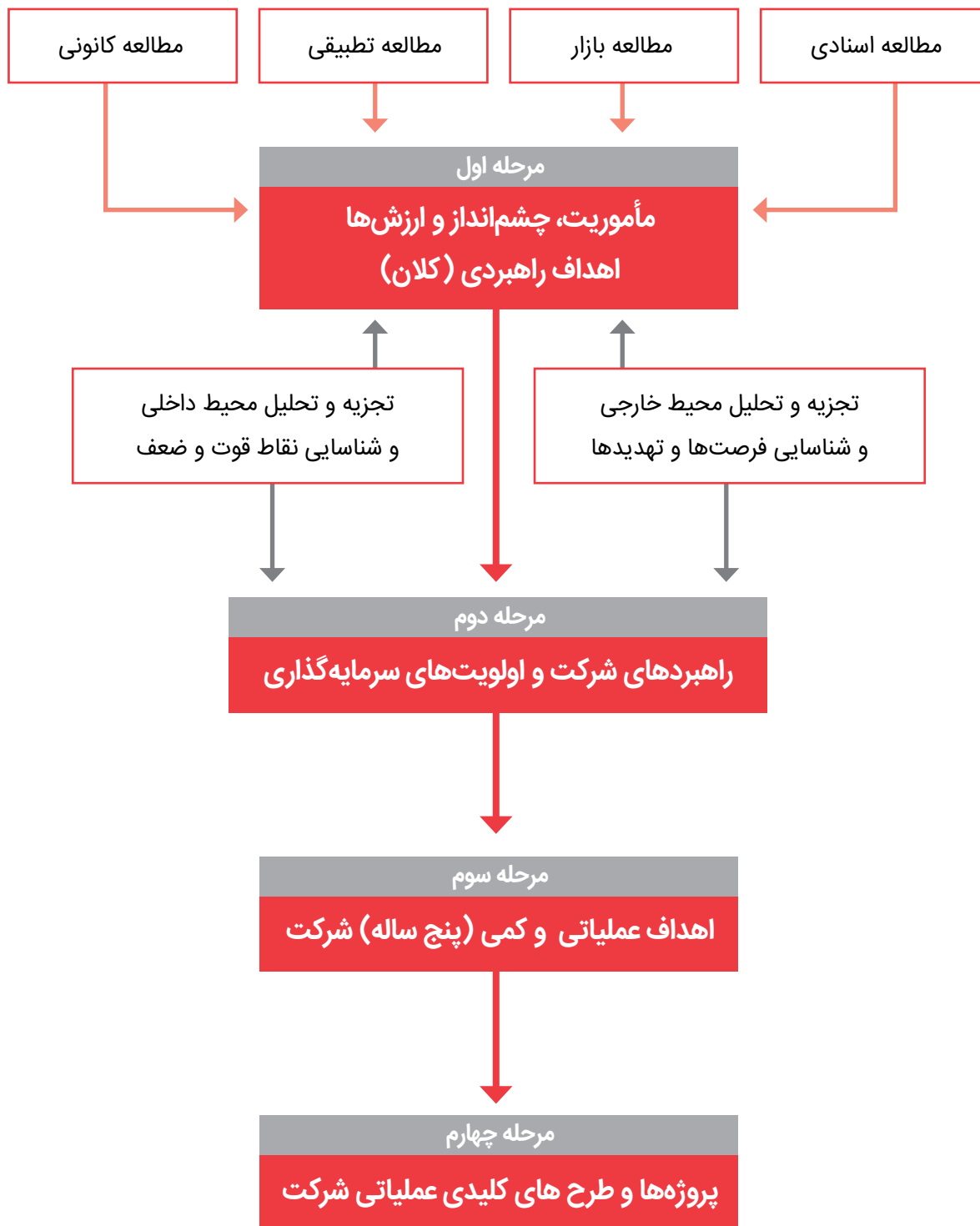
شکل ۱- سطوح برنامه ریزی



سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

ساختار سند

در شکل زیر چارچوب تدوین سند راهبردی شرکت و برنامه عملیاتی ارائه شده است.



شکل ۲ - چارچوب تدوین سند راهبردی و برنامه عملیاتی

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

برای شناسایی مأموریت شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید با توجه به ماهیت فعالیت این شرکت، از نتایج مطالعات زیر بهره گرفته شده است:

۱. مطالعه اسناد بالادستی

در این مطالعه، اسنادی همچون سند چشم انداز کشور، بیانیه گام دوم انقلاب، قانون برنامه های توسعه کشور، سیاست های اصل ۴۴، سیاست های ابلاغی اقتصاد مقاومتی، سیاست های کلی نظام در بخش های مختلف، قانون رفع موانع تولید، آیین نامه سرمایه گذاری بانک ها و مؤسسات مالی، قانون بازار اوراق بهادار، سند آمایش سرزمین، برنامه های راهبردی وزارتخانه های مرتبط شامل امور اقتصادی و دارایی، نفت و وزارت صنعت و معدن و تجارت و همچنین خط مشی های بانک سپه و اساسنامه شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید، مورد مطالعه و بهره برداری قرار گرفته است.

۲. مطالعه تطبیقی

در بخش مطالعات تطبیقی، مأموریت هلدینگ های چندرشته ای، شرکت های بزرگ معدنی در داخل و خارج از کشور، رقبا و سایر شرکت های مشابه و پیشرو مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. به عنوان نمونه، چین ۱۰ بخش زیر را برای توسعه صنعتی خود مشخص نموده است:

- ۱- فناوری های اطلاعاتی نسل بعد ۲- ماشین آلات و ربات های پیشرفته با کنترل عددی ۳- تجهیزات هوافضا و هوانوردی ۴- تجهیزات مهندسی دریایی و ساخت کشتی های پیشرفته ۵- تجهیزات پیشرفته حمل و نقل ریلی ۶- خودروهای کم مصرف و خودروهای متکی به انرژی های نو ۷- تجهیزات الکتریکی ۸- ماشین آلات و تجهیزات کشاورزی ۹- مواد نو ۱۰- فرآورده های دارویی زیستی و دستگاه های پزشکی پیشرفته.

۳. مطالعه بازار

با توجه به فعالیت عمده شرکت در حوزه های معدن و صنایع معدنی، نفت، انرژی (برق و نیروگاه)، لاستیک، خدمات مالی و ساختمان، این حوزه ها در طول شناسایی مأموریت شرکت مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، سایر حوزه های جدید سرمایه گذاری از جمله صنایع دارویی و فلزات اساسی (فولاد، سرب، روی، مس، لیتیوم، فروآلیاژها و ...)، ماشین سازی و لوازم خانگی نیز مورد بررسی تفصیلی قرار گرفته اند.

۴. مطالعه کانونی

دیدگاه خبرگان حوزه های مختلف صنعت، کارشناسان خبره نهادها، انجمن ها و اصناف مختلف (از جمله ایمیدرو، وزارت نیرو، سندیکای دارو و ...)، مدیران، صاحب نظران و کارشناسان شرکت در ارتباط با مأموریت این شرکت در جهت شناسایی صحیح انتظارات ذینفعان سازمان در تدوین مأموریت مورد استفاده واقع شده است. در ادامه نتایج مطالعات فوق برای تعیین مأموریت یا مقصد شرکت مورد استفاده قرار گرفت و این نتایج در قالب بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های شرکت تدوین شد.

بیانیه مأموریت

راهبری شرکت‌های زیرمجموعه، سرمایه‌گذاری و تکمیل زنجیره ارزش در حوزه‌های اولویت‌دار و دارای مزیت، تقویت تولید داخل با نگاه کاهش وابستگی به خارج، ایجاد اشتغال پایدار، محافظت و تقویت دارایی و سرمایه سهامداران با تکیه و توجه به دانش فنی روز و حرکت به سمت حوزه‌های سرمایه‌گذاری با ارزش افزوده بالا و دانش‌بنیان با شناسایی و به کارگیری سرمایه انسانی متعهد و متخصص.





چشم انداز

احراز رتبه برتر در بین هلدینگ‌های چند رشته‌ای،
نقش‌آفرینی در توسعه پایدار کشور و
ارزش‌آفرینی برای سهامداران

ارزش‌ها

۱- هم‌راستایی با منافع ملی و همسو با برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور

۲- هم‌افزایی، مشارکت و نوآوری

۳- انضباط مالی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و صرفه‌جویی

۴- توجه به دانش فنی بومی و تقویت تولید ساخت داخل

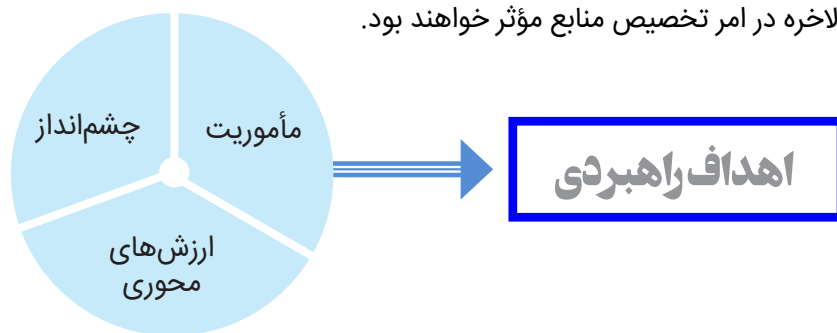
۵- شایسته‌سالاری و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای

۶- شفافیت فعالیت اقتصادی، قانون‌مداری و پاسخگویی در برابر ذینفعان

۷- توجه به مسئولیت اجتماعی، فرهنگی و حفظ محیط‌زیست

بخش دوم: اهداف راهبردی

اهداف راهبردی^(۱)، مأموریت شرکت را مشخص تر کرده و تعیین می کنند که چگونه می توان مقاصد بالاتر یعنی مأموریت و چشم انداز را محقق ساخت. اهداف راهبردی، مقاصدی هستند که شرکت در جهت دستیابی به آنها حرکت می کند. شرکت ها برای تحقق مأموریت های متفاوتی به وجود می آیند، بنابراین دارای اهداف متفاوتی نیز هستند. تعیین اهداف راهبردی از مهمترین وظایف مدیریت است، زیرا بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای راهبردهای مشخص می باشند. بنابراین اهداف راهبردی از یک طرف با مأموریت و از طرف دیگر با راهبردها در ارتباطند، به طوری که اهداف متمرکز بر تحقق مأموریت شرکت در قالب رهنمودهایی مشخص برای تحقق مأموریت به شمار رفته و به عنوان نتایجی معین در نظر گرفته می شوند که انتظار می رود پس از تعیین و اجرای راهبرد بدست آیند. اهداف راهبردی در صورتی که به شیوه ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر و جهت فعالیت ها را مشخص کرده، موجب هم افزایی شده، ارزیابی ها را تسهیل، اولویت ها را تعیین، از میزان عدم اطمینان کاسته، تعارض و تضاد را کاهش داده و بالاخره در امر تخصیص منابع مؤثر خواهند بود.



شکل ۳- ارتباط بین مأموریت، چشم انداز و ارزش های محوری با اهداف راهبردی

به طور کلی اهداف راهبردی باید دارای ویژگی های زیر باشند:

- قابل قبول^(۲)
- انعطاف پذیر^(۳)
- قابل اندازه گیری^(۴)
- برانگیزاننده^(۵)
- مناسب^(۶)
- قابل فهم^(۷)
- تحقق پذیر^(۸)
- سازگاری بین اهداف^(۹)

1. Strategic Objectives

2. Acceptable

3. Flexible

4. Measurable

5. Motivator

6. Suitable

7. Understandable

8. Achievable

4. Consistent between Objectives

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

جدول ۱- اهداف راهبردی منتج از چشم‌انداز و مأموریت

هدف	شاخص اندازه‌گیری	احراز رتبه برتر در بین هلدینگ‌های چند رشته‌ای، نقش‌آفرینی در توسعه پایدار کشور و ارزش‌آفرینی برای سهامداران
افزایش درآمد	رتبه از نظر درآمد	
افزایش بازده دارایی‌ها	رتبه از نظر بازده دارایی‌ها	
افزایش سهم در اقتصاد کشور	سهم در اقتصاد کشور	
هدف	شاخص اندازه‌گیری	انجام سرمایه‌گذاری تکمیل زنجیره ارزش در حوزه‌های اولویت‌دار و دارای مزیت
افزایش سرمایه‌گذاری	میزان سرمایه‌گذاری	
افزایش سودآوری	میزان سودآوری	
افزایش سهم بازار	میزان سهم بازار	
افزایش صادرات	ارزش صادرات	راهبری شرکت‌های زیر مجموعه
هدف	شاخص اندازه‌گیری	
افزایش هم‌افزایی درون گروهی	میزان هم‌افزایی درون گروهی	
افزایش خدمات راهبری	تعداد خدمات راهبری به شرکت‌های زیر مجموعه	
هدف	شاخص اندازه‌گیری	تقویت تولید داخل ایجاد اشتغال پایدار
کاهش وابستگی به خارج و تقویت تولید داخل	میزان صرفه‌جویی ارزی	
افزایش اشتغال	میزان اشتغال‌زایی	
هدف	شاخص اندازه‌گیری	
افزایش سودآوری	میزان سودآوری	محافظت و تقویت دارایی و سرمایه سهامداران
هدف	شاخص اندازه‌گیری	
افزایش سرمایه‌گذاری	میزان حضور در فعالیت‌های دانش‌بنیان	
تکمیل زنجیره ارزش سرمایه‌گذاری	میزان سرمایه‌گذاری در زنجیره با ارزش افزوده بیشتر	
هدف	شاخص اندازه‌گیری	توجه به دانش فنی روز و حرکت به سمت حوزه‌های سرمایه‌گذاری با ارزش افزوده بالا و دانش‌بنیان
جذب، حفظ و توسعه آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	تعداد کارشناسان متخصص	
حفظ و افزایش متخصصین شرکت	نسبت نیروهای متخصص به کل نیروهای سازمان	

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کلیه شاخص‌ها و اهداف تعیین شده در جدول اهداف راهبردی منتج از چشم‌انداز و جدول اهداف راهبردی منتج از مأموریت در کارگروه تدوین سند راهبردی مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت با ادغام برخی از موارد مشابه و حذف موارد غیر ضرور، اهداف راهبردی شرکت در قالب هشت هدف مشخص تعیین و مورد تصویب قرار گرفت که در جدول ۲ و شکل ۴ نشان داده شده است.

جدول ۲ - اهداف راهبردی/کلان شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید

کد	هدف
SG۱	توسعه سرمایه‌گذاری از طریق مدیریت بهینه منابع و مصارف
SG۲	افزایش درآمد و سودآوری
SG۳	افزایش سهم بازار
SG۴	تقویت تولید داخل
SG۵	افزایش بازده دارایی‌ها و افزایش هم‌افزایی ظرفیت‌های درون گروهی
SG۶	افزایش صادرات
SG۷	توانمندسازی نیروی انسانی
SG۸	تکمیل زنجیره ارزش سرمایه‌گذاری



نمایی از معدن گهر زمین - سیرجان

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید



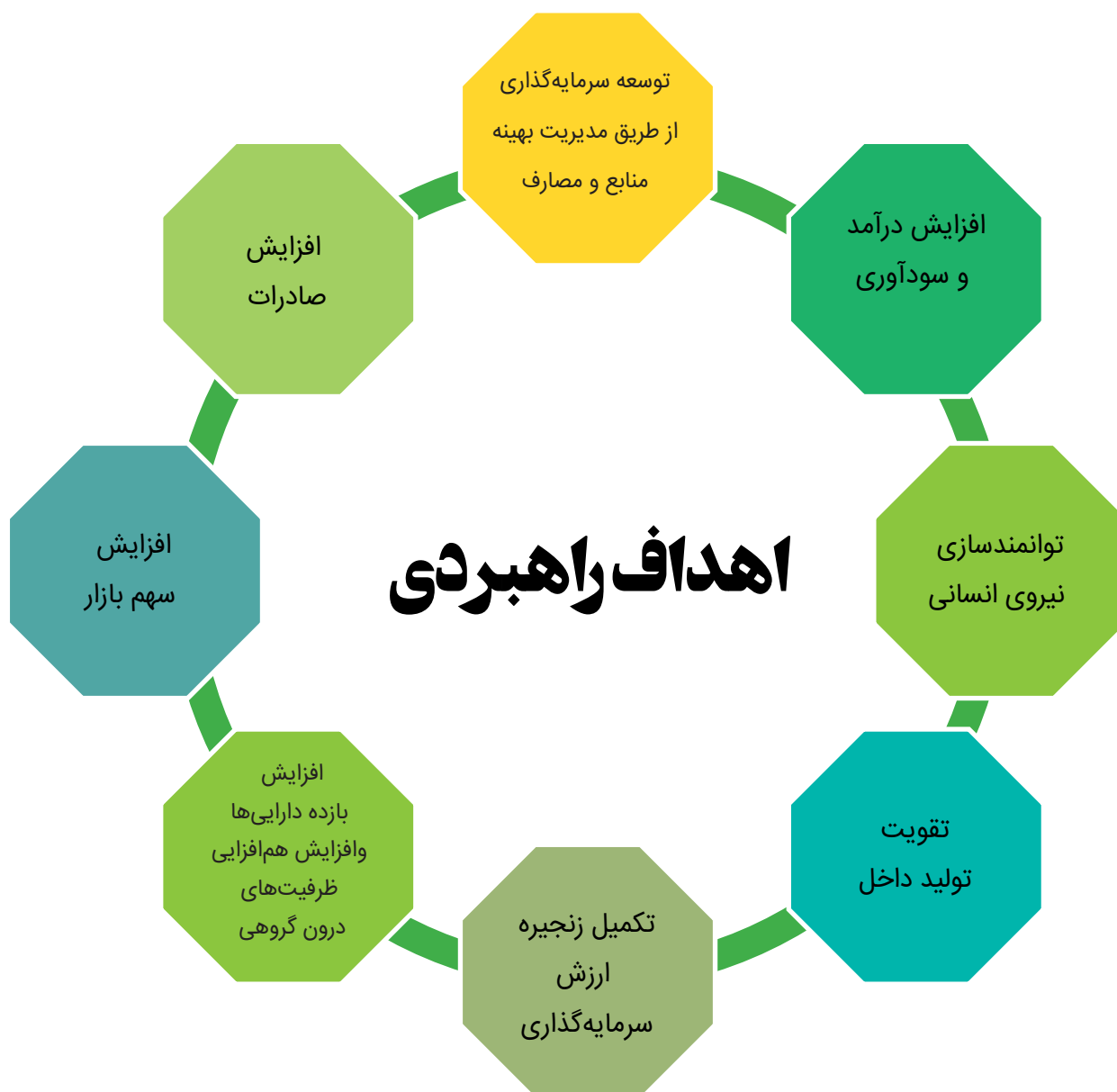
نمایی از مخازن ذخیره سازی نفت - گناوه



نمایی از کارخانه احیای مستقیم توسعه آهن و فولاد گل گهر - سیرجان



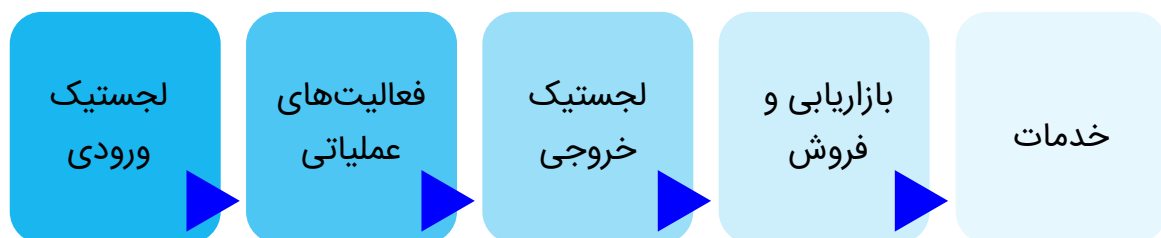
نمایی از کارخانه کوبیر تایر - بیرجند



شکل ۴ - اهداف راهبردی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

بخش سوم: تحلیل محیط داخلی و شناسایی نقاط قوت و ضعف

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی و یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. این عوامل در سایه فعالیت‌های مدیریتی، بازرگانی و فروش، امور مالی، فنی و عملیات، فناوری اطلاعات، حقوقی، نیروی انسانی و کنترل و نظارت به وجود می‌آیند. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را شناسایی نماید. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردد. زنجیره ارزش پورتر یکی از ابزارهای مؤثر در تحلیل محیط داخلی سازمان می‌باشد. زنجیره ارزش، ابزاری است که به وسیله آن امکان برخورد سیستماتیک با تمام حوزه‌های کاری یک سازمان فراهم شده و با تجزیه و تحلیل این حوزه‌ها می‌توان هر حوزه را در ارتباط با مزیت‌های رقابتی و عملکردی در کل سازمان ارزیابی کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت به کارگیری مفهوم زنجیره ارزش، منجر به شکل‌گیری نگاه یکپارچه به فعالیت‌ها و وظایف مختلف و به تبع آن منابع سازمان می‌گردد. این امر کمک می‌نماید که منابع سازمان در جهت مزیت‌های سازمان مورد توجه و ارزیابی قرار گیرند. زنجیره ارزش دقیقاً به درون مرزهای کسب و کار نگاه می‌کند. پورتر توضیح می‌دهد که پنج فعالیت کلیدی در هر فرآیند قابل تصور است:



شکل ۵- زنجیره ارزش پورتر

مدیریت

مدیریت عبارت است از برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، تأمین نیروی انسانی و اعمال کنترل. عملکرد مدیریت بر اساس وظایف آن بررسی می‌شود تا قوت‌ها و ضعف‌های آن در داخل سازمان شناسایی شود.

مالی

اغلب از نظر سرمایه‌گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین‌کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می‌آید. برای تدوین راهبردها به شیوه‌ای اثربخش باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی تعیین کرد. شاخص‌های نقدینگی، سودآوری، اهرمی و فعالیت می‌تواند به گونه‌ای باشد که برخی از راهبردها منتفی شده و نتوان آن را به عنوان یک گزینه امکان‌پذیر مورد توجه قرار داد.

نیروی انسانی

فعالیت‌هایی که در زمینه نیروی انسانی صورت می‌گیرد حول محور مدیریت منابع انسانی است. از جمله کارهایی که در این زمینه انجام می‌شود: تعیین دستمزد و حقوق، مزایای کارکنان، مصاحبه، گزینش، استخدام، آموزش، دادن فرصت برابر به همه داوطلبان کار، توسعه مسیر شغلی، اجرای سیاست‌های انضباطی، اجرای قانون اقدام مثبت و ... است.

فنی و عملیات

فعالیت‌های حوزه فنی و عملیات یک شرکت شامل همه کارهایی می‌شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند. برنامه‌ریزی تولید، تعداد خطوط تولید، شکل خط تولید، دوره‌های سرویس، کالاهای نیمه‌ساخته، فرسودگی یا نو بودن ماشین‌آلات، شیف‌ها و سیستم‌های تولید از عوامل داخلی مهم این حوزه هستند.

فناوری اطلاعات

اطلاعات همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و پایه و اساس برای همه تصمیمات مدیریتی را به وجود می‌آورد. اطلاعات یکی از منابع عمده مزیت یا عدم مزیت رقابتی می‌باشد. هدف فناوری اطلاعات این است که از طریق ایجاد و توسعه سامانه‌های جامع و بهبود کیفیت تصمیمات مدیریت، عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

بازرگانی و فروش

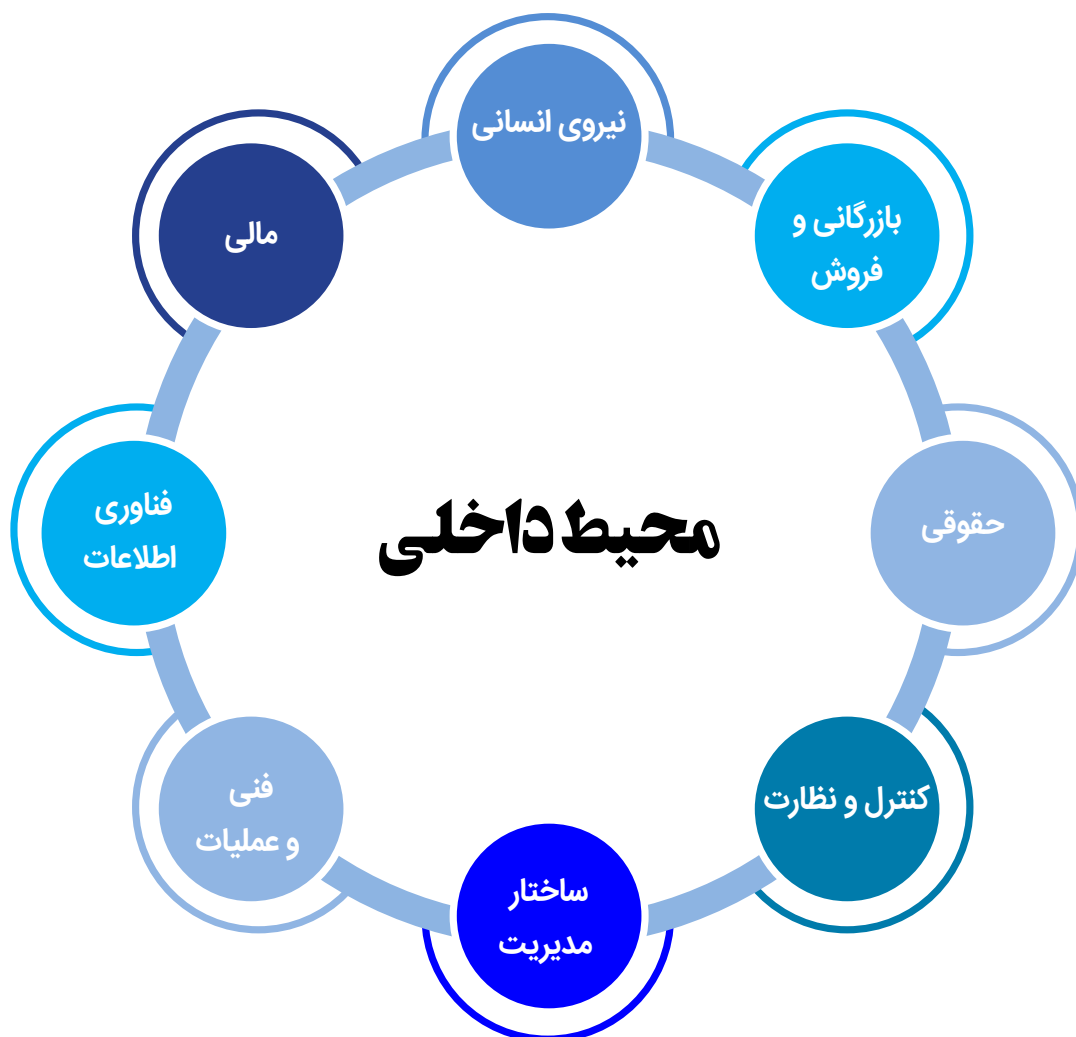
می‌توان بازرگانی و فروش را بدین گونه توصیف کرد: فرآیندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند. شرکت باید همواره مشتری و رقیب را زیر نظر داشته باشد تا با شناسایی دقیق نیازهای مشتریان، با ارائه کالا و خدمات مناسب، تعیین قیمت مناسب، انجام تبلیغات و بهبودها، فرآیندها و دارایی‌های فیزیکی مناسب، رضایت مشتریان، ذینفعان و جامعه را به شکلی بهتر از رقبا جلب کرده و سود معقولی نصیب شرکت نماید. در این راستا CRM با هدف ارتباط با مشتریان و نحوه پاسخ به نیازهای آنان درصدد کسب موفقیت روزافزون برای کسب و کار سازمان است.

حقوقی و قراردادهای

اجرای قوانین حاکم بر محیط کسب و کار از وظایف این حوزه می باشد. یکی از موضوعات مهم داخلی در هر سازمان که می تواند منجر به افزایش تعداد گزارش های مطلوب گردد، عملکرد حقوقی آن سازمان می باشد.

کنترل و نظارت

منظور از کنترل، انجام فعالیت هایی است که مدیر جهت حصول اطمینان از اینکه نتایج واقعی با نتایج برنامه ریزی شده سازگار است، انجام می دهد. کارهایی که در این زمینه انجام می شود عبارتند از: کنترل کیفیت، کنترل مالی، کنترل فروش، کنترل هزینه ها، تجزیه و تحلیل انحراف ها، دادن پاداش و ترغیب افراد.



شکل ۶- اجزای محیط داخلی

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

در راستای تبیین نقاط قوت و ضعف شرکت، جایگاه گروه امید در اقتصاد کشور در شکل زیر نشان داده شده است:

یکی از بزرگترین هلدینگ‌های چند رشته‌ای
و بزرگترین هلدینگ معدنی کشور

بزرگترین تولیدکننده سنگ آهن کشور (سهم ۸۰ درصدی)

پنجمین شرکت بزرگ بورس اوراق بهادار بر اساس ارزش بازار

یکی از بزرگترین تولیدکنندگان برق کشور

تنها دارنده مخازن ذخیره‌سازی نفت در بخش غیر دولتی (سهم ۴۰ درصدی)

بزرگترین تولیدکننده مخازن CNG کشور (سهم ۹۰ درصدی)

یکی از بزرگترین تولیدکنندگان لاستیک و سیمان کشور

شکل ۷- جایگاه شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید در اقتصاد ملی

یکی از ویژگی‌های مهم شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید تمرکز بر حوزه‌های
داراری مزیت می‌باشد.

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

در ارتباط با محیط داخلی شرکت، ابتدا متغیرهای تأثیرگذار در بخش داخلی شناسایی شد و در طی جلسات متعدد این متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت این متغیرها در قالب پرسشنامه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت و قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی معرفی شد که در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است:

جدول ۳ - قوت‌های سازمانی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	قوت
S۱	حضور در زنجیره کامل معدن و صنایع معدنی
S۲	حضور در بازارهای دارای مزیت رقابتی
S۳	حضور فعال در حوزه خدمات مالی
S۴	قابلیت استفاده از ظرفیت‌های درون گروهی
S۵	توان مالی شرکت و حمایت سهامداران
S۶	پرتفوی سرمایه‌گذاری ارزش آفرین
S۷	جایگاه مناسب در بازار سرمایه
S۸	نیروی انسانی متعهد، متخصص و توانمند

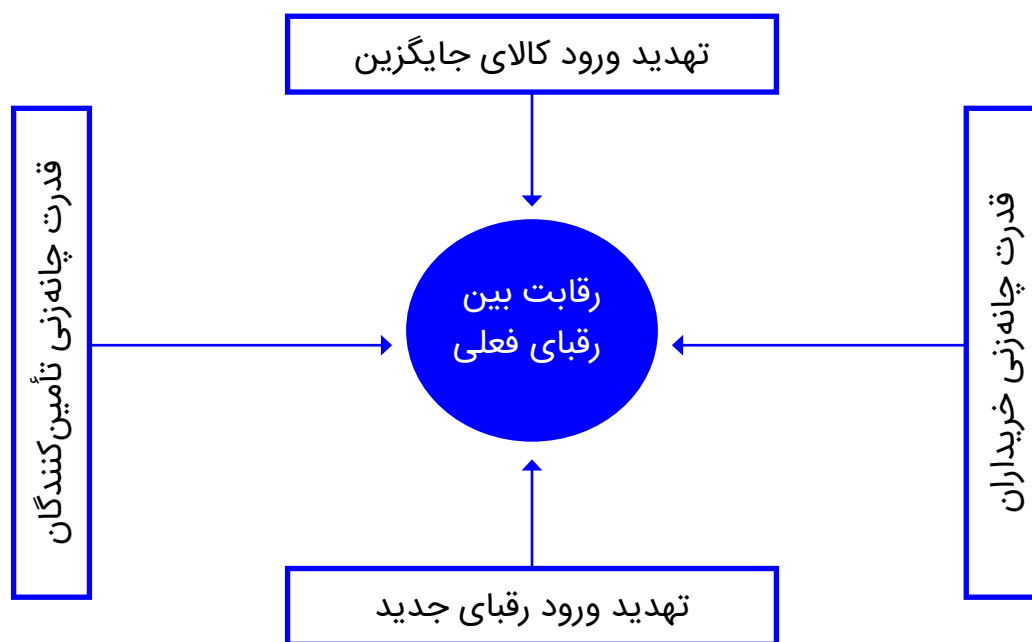
جدول ۴ - ضعف‌های سازمانی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	ضعف
W۱	به روز نبودن سیستم جامع اطلاعات مدیریت
W۲	عدم استفاده کامل و بهینه از ظرفیت‌های درون گروهی
W۳	کافی نبودن نیروی متخصص
W۴	ضعف در ساختارهای مدیریتی برخی از شرکت‌های تابعه

بخش چهارم: تحلیل محیط خارجی و شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها

یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در هر سازمانی بررسی محیط بیرونی سازمان و عوامل بیرونی است که خواه یا ناخواه بر سازمان تأثیرگذارند. هر کدام از عوامل تأثیرگذار بیرونی، تأثیری مثبت و سازنده و یا اثری مخرب و بازدارنده بر سازمان دارند. در نظر گرفتن همین نکته کافی است که شرکت‌ها و مدیران ارشد آنها، ضرورتاً محیط بیرونی خود را با شیوه‌هایی صحیح، علمی و کاربردی بررسی و عوامل مؤثر خارجی ارزیابی نمایند و در نهایت، فرصت‌ها و تهدیدهایی را که در بیرون، سازمان با آنها مواجه می‌شود را مشخص نمایند. تنها در این صورت و در کنار تحلیل مناسب محیط داخلی سازمان است که می‌توان راهبردها و رویکردهایی اثربخش و کارا را به کار گرفت تا پس از کسب اطمینان از بقا و ادامه حیات سازمان، در جهت گسترش و توسعه کسب و کار اقدام نمود.

مایکل پورتر معتقد است برای مشخص کردن میزان سود یک بنگاه باید نگاه دقیقی به وضعیت رقابت داشت. اگر بنگاه در نظر دارد در یک صنعت راهبرد و برنامه‌ای برای ورود یا فعالیت طراحی نماید، باید نسبت به وضعیت رقابت در آن صنعت به درستی اشراف داشته باشد. با استفاده از بررسی رقابت می‌توان مناسب‌ترین موقعیت را برای ورود شناسایی و همچنین بهترین صنعت را برای ورود یا عدم ورود انتخاب نمود. تحلیل پورتر از ۵ بخش تشکیل شده است:



شکل ۸- پنج نیروی رقابتی پورتر

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

محیط خارجی

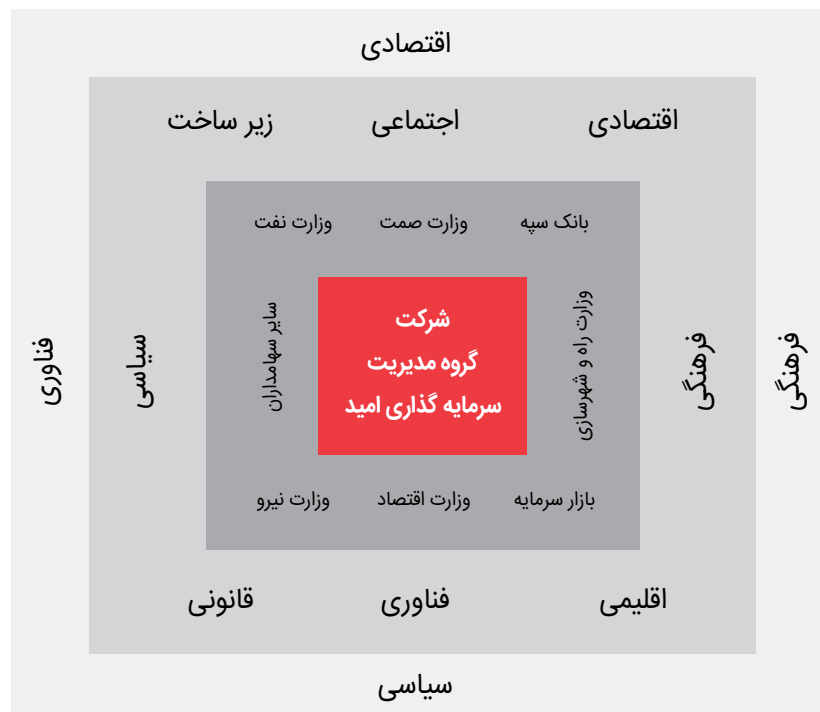
محیط خارجی شرکت را می توان به دو بخش محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم نمود:

● **محیط عمومی (اعم از محیط ملی و بین المللی):** شامل نیروهای کلانی است که به طور مستقیم بر فعالیتهای کوتاه مدت شرکت اثر نمی گذارند بلکه اغلب بر تصمیم های بلندمدت اثرات غیرمستقیمی دارند.

● **محیط تخصصی:** شامل آن دسته از عناصر یا گروه هایی است که به طور مستقیم بر شرکت تأثیر می گذارند و خود نیز از آن تأثیر می پذیرند. این گروه ها (ذینفعان) عبارتند از دولت، شرکا، رقبا، مشتریان و مشترکان و سازمان های بالادست مانند بانک سپه.

محیط تخصصی شرکت را می توان همان گستره ای دانست که شرکت در آن فعالیت می کند. از این رو رصد محیط عمومی و نیز محیط تخصصی ضرورت دارد تا بتوان آن دسته از عوامل راهبردی که در موفقیت یا شکست شرکت تأثیر و نقش به سزایی دارند را کشف و شناسایی نمود. اگر محیط شرکت را به محیط کلان یا عمومی^(۱) و خرد یا تخصصی^(۲) تقسیم کنیم، محیط کلان می تواند تأثیر عمیقی بر شرکت و محیط خرد آن داشته باشد. اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی) را در شکل ۶ می توان مشاهده کرد.

■ محیط نزدیک/تخصصی ■ محیط ملی ■ محیط بین المللی



شکل ۹- محیط خارجی شرکت

1.General/Macro Environment

2.Task/Function/Micro Environment

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید

در این بخش ابتدا متغیرهای تأثیرگذار محیطی شناسایی و تلاش شد تا گزارش‌هایی که مبین روند این متغیرها در آینده است، آماده شود و در اختیار اعضای کارگروه تدوین سند راهبردی و نمایندگان شرکت‌های تابعه قرار گیرد. با یک پرسشنامه استاندارد که توسط اعضای کارگروه و نمایندگان شرکت‌های تابعه تکمیل و ارائه شده بود، تلاش شد این متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفته و در میان آنها مهم‌ترین و جدی‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شود. در ادامه فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در چندین جلسه توسط کارگروه تدوین سند راهبردی مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت فهرست فرصت‌ها و تهدیدهایی که باید به عنوان مفروضات تدوین راهبرد در نظر گرفته شود، تعیین گردید که در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است.

جدول ۵ - فرصت‌های محیطی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید

کد	فرصت
0۱	حمایت و تشویق حاکمیت از سرمایه‌گذاری
0۲	حمایت از تولید و ساخت داخل و اعمال محدودیت برای واردات کالا
0۳	وجود ظرفیت‌های مطلوب صادرات و بازارهای منطقه‌ای
0۴	وجود ظرفیت‌های مطلوب برای استفاده از شرکت‌های دانش‌بنیان
0۵	توجه ویژه به مناطق مرزی و کمتر توسعه‌یافته
0۶	توجه خاص به بخش معدن و پایین‌دست، بخش نفت و پایین‌دست
0۷	توسعه استفاده از حمل و نقل ریلی
0۸	رشد و توسعه خدمات مالی (افزایش تنوع) در بازارهای مالی کشور
0۹	امکان استفاده از فرصت‌های خصوصی‌سازی و اصل ۴۴
0۱۰	روند رشد سریع تقاضای برق در ایران و منطقه
0۱۱	وجود ذخایر غنی معدنی و سایر کانی‌های فلزی
0۱۲	فرصت خودکفایی در صنعت تایر و لاستیک با توجه به محدودیت‌های واردات

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

جدول ۶ - تهدیدهای محیطی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	تهدید
T۱	ماده (۱۶) قانون رفع موانع تولید رقابت پذیر
T۲	نوسان شدید نرخ ارز
T۳	محدودیت منابع آبی کشور
T۴	قیمت گذاری دستوری در برخی از حوزه های صنعتی (نیروگاه ها، صنایع فولادی، سفال و ...)
T۵	بروز نبودن فناوری و فرسوده بودن برخی از ماشین آلات بنگاه های تولیدی
T۶	کمبود ذخایر سنگ آهن
T۷	تحریم ها
T۸	محدودیت ناشی از ذینفع واحد
T۹	عدم تأمین مالی مناسب از سیستم بانکی
T۱۰	وجود مشتریان و تأمین کنندگان انحصاری برای برخی از محصولات



نمایی از سیمان هرمزگان - بندر خمیر

بخش پنجم: راهبردها

در بخش‌های قبلی تلاش شد تا بررسی‌های کاملی در خصوص محیط داخلی و خارجی به عمل آمده و در نهایت مهمترین و جدی‌ترین فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها شناسایی شود. اکنون می‌توان با استفاده از اطلاعات بدست آمده راهبردهای شرکت را مشخص نمود. تدوین راهبردهای شرکت از مهمترین مراحل برای برنامه‌ریزی به شمار می‌رود که به طور قطع نه تنها باید از بررسی‌های کارشناسی استفاده کرد، بلکه باید تلاش نمود تا از بیشترین سطح مشارکت مدیران و کارشناسان بهره گرفت.



ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)^(۱)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به کمک آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن، چهار نوع راهبرد ارائه نمایند: راهبردهای SO، راهبردهای WO، راهبردهای ST و راهبردهای WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های مناسبی نیاز دارد. در این ماتریس در هر مرحله، دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین راهبردها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا می‌باشد. بنابراین، همه راهبردهایی که در ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهد شد.

نقاط ضعف‌ها - W		قوت‌ها - S
راهبردهای WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید.	راهبردهای SO با بهره جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآیید.	فرصت‌ها - O تهدیدات - T
راهبردهای WT راهی انتخاب کنید که توانان ضعف و تهدید را برطرف کند.	راهبردهای ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید.	

شکل ۱۰ - ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها، قوت‌ها (SWOT)

1.Strenghts-Weakneses- Opportunities - Threats (SWOT) Matrix

راهبردهای SO

این راهبردها از کنار هم قراردادن فرصت‌های محیطی و قوت‌های سازمان بدست می‌آید. از آنجا که در این ناحیه شرکت دارای قوت‌های لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی است، لذا جنس این راهبردها بیشتر توسعه‌ای و تهاجمی است. راهبردهایی چون افزایش و تنوع بخشی در خدمات، توسعه فعالیت‌های شرکت در مناطق جغرافیایی مختلف، ایجاد واحدهای سازمانی جدید و ایجاد شرکت‌های تابعه از این دست راهبردها می‌باشد.

جدول ۷ - راهبردهای تهاجمی شرکت گروه سرمایه‌گذاری امید

توسعه سرمایه‌گذاری مشترک در بخش‌های اولویت‌دار و دارای مزیت داخل و خارج از کشور	SI,۲,۵,۶,۷ 0۱
افزایش تعداد و تنوع محصولات تولید داخل در شرکت‌های گروه	SI,۲,۵,۶,۸ 0۲
توسعه صادرات توسط شرکت‌های گروه	S۲,۶,۸ 0۳
حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و استارت‌آپ‌ها در زمینه‌های فعالیت گروه	SI,۲,۵,۶,۷,۸ 0۴
اولویت دادن به ایجاد و توسعه طرح‌های مناطق مرزی	SI,۵,۶,۷ 0۵
توسعه سرمایه‌گذاری در بخش معدن و پایین‌دست، نفت و پایین‌دست	SI,۲,۵,۸ 0۶,۱۲
ورود و توسعه سرمایه‌گذاری در بخش حمل و نقل با تأکید بر سیستم ریلی	SI,۵,۷,۸ 0۷
توسعه سرمایه‌گذاری در بخش خدمات مالی	S۲,۵,۶,۷,۸ 0۸
خرید شرکت‌های واگذاری دولتی دارای مزیت در زمینه‌های فعالیت گروه	SI,۳,۵,۶,۸ 0۹
توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت برق	SI,۲,۴,۵,۶,۸ 0۱۱
حفظ و توسعه سهم گروه امید در صنعت سنگ آهن و سرمایه‌گذاری در حوزه فلزات اساسی (فولاد، سرب، روی، مس، لیتیوم، فروآلیاژها و ...)	SI,۵,۶,۸ 0۱۲,۶
توسعه ظرفیت و تنوع محصول در تولید لاستیک	SI,۴,۵ 0۱۳

راهبردهای WO

هدف از این راهبردها این است که سازمان با بهره‌داری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های بهره‌برداری نماید. در بسیاری از مواقع نمی‌توان به راحتی به سوی راهبردهای توسعه‌ای رفت، مگر اینکه در ابتدا با اجرای راه‌حل‌های مناسب ضعف‌های سازمان را بر طرف نمود.

جدول ۸ - راهبردهای محافظه کارانه شرکت گروه سرمایه‌گذاری امید

طراحی و پیاده‌سازی سیستم جامع اطلاعات مدیریت در گروه	W1O1,...,14
استقرار سیستم جامع هم‌افزایی درون گروهی	W2O1,...,14
توانمندسازی نیروی کارشناسی ستاد	W3O1,...,14
اصلاح ساختار برخی از شرکت‌های تابعه	W4O1,...,14



نمایی از خط تولید کنسانتره گهرزمین - سیرجان

راهبردهای ST

شرکت‌ها در اجرای این راهبردها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. راهبردهای ST از آنجا که چالش‌های محیطی را هدف قرار می‌دهد بیشتر به راهبردهای رقابتی معروف هستند. بدین ترتیب با اجرای آنها انتظار می‌رود تا توان رقابتی شرکت افزایش یابد.

جدول ۹ - راهبردهای رقابتی شرکت گروه سرمایه‌گذاری امید

مشارکت با بخش خصوصی و مشارکت در افزایش سرمایه شرکت‌های سرمایه‌پذیر	S۳,۵,۸ T۱
تقویت تولید داخل و کاهش وابستگی به نیازهای ارزی	S۱,۲,۵,۸T۲
تأمین آب اختصاصی	S۱,۴T۳
تلاش برای عرضه محصولات در بورس کالا و توسعه صادرات	S۱,۷T۴
الزام به نوسازی خطوط و ماشین‌آلات تولید و جایگزینی ماشین‌آلات فرسوده با ماشین‌آلات ساخت داخل	S۱,۲,۵ T۵
مشارکت با شرکت‌های معدنی گروه در حوزه اکتشاف ذخایر جدید سنگ آهن	S۱T۶
حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور ارتقای دانش فنی داخل و استفاده از ظرفیت شرکت‌های تراستی گروه	S۱,۴,۸T۷
استفاده از سایر روش‌های تأمین مالی	S۳,۶,۷ T۸
استفاده از پتانسیل بازار سرمایه برای تأمین مالی	S۳,۵,۷ T۹
افزایش قدرت رقابت‌پذیری، تنوع‌سازی محصولات و افزایش کیفیت	S۲,۶T۹

راهبردهای WT

در این ناحیه باید راهبردهایی که مبین کاهش فعالیت‌های شرکت و یا برون‌سپاری بخشی از مأموریت‌های آن است، مشخص شود.

سازمان‌هایی که این راهبردها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و با هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی این حالت را انتخاب می‌کنند. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقای خود، از فعالیت‌های خود بکاهد (راهبردهای کاهش یا واگذاری)، در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

جدول ۱۰ - راهبردهای تدافعی شرکت گروه سرمایه‌گذاری امید

۱۰،۴۲۱،...،۳۷ W یا عرضه سهام شرکت‌هایی که در اولویت سرمایه‌گذاری‌های گروه نمی‌باشند

۱۰،۴۲۱،...،۲۱ W توسعه برون‌سپاری در شرکت‌های تابعه



نمایی از مجتمع جهان فولاد سیرجان

بخش ششم: موقعیت راهبردی و راهبردهای محوری

این بخش به انتخاب و تعیین راهبردهای محوری شرکت اختصاص دارد. در این مرحله باید با استفاده از تحلیل‌های کمی، موقعیت راهبردی شرکت را شناسایی کرده و در نهایت راهبردهای مناسب یا محوری را برای سازمان تعیین کرد. برای تعیین موقعیت راهبردی از تکنیک یا ماتریس داخلی-خارجی (IE) ^(۱) استفاده شده است. تلاش شده است تا با ارزیابی مهمترین متغیرهای تأثیرگذار بر شرکت، موقعیت سازمان مشخص شود که تعیین‌کننده جهت‌گیری کلی سازمان است. لازم به ذکر است که تعیین موقعیت شرکت در ماتریس داخلی-خارجی تنها ارائه تصویری به مدیران برای انتخاب راهبردها است و در نهایت این مدیران هستند که باید راهبردهای مناسب را برای شرکت تشخیص دهند. در این بخش ابتدا ماتریس داخلی خارجی ترسیم و موقعیت راهبردی شرکت تعیین می‌شود که نشان‌دهنده جهت‌گیری کلی مجموعه است و در نهایت با کمک ماتریس اولویت‌بندی راهبردها، راهبردهای محوری شناسایی خواهد شد.

موقعیت راهبردی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید و راهبردهای محوری آن

برای ترسیم ماتریس داخلی خارجی می‌بایست امتیازاتی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ^(۲) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ^(۳) بدست آمده است را در ابعاد افقی و عمودی قرار داد. نقطه تلاقی این دو ارزیابی در ماتریس نشان‌دهنده موقعیت راهبردی شرکت می‌باشد. در این صورت با قرار گرفتن در یکی از خانه‌های این ماتریس، راهبرد مربوط به آن برای سازمان مشخص می‌شود. در قالب این ماتریس (شکل ۱۱) چهار نوع راهبرد ممکن است برای سازمان مطرح شود:

نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی				
۱	۲	۲/۵	۳	۴
				۴
	راهبرد محافظه کارانه		راهبرد تهاجمی	۳
	۲		۱	۲/۵
				۲
	راهبرد تدافعی		راهبرد رقابتی	۱
	۴		۳	

نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی

شکل ۱۱ - ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

1. Internal – External (IE) Matrix

2. Internal Factors Evaluation (IFE)

3. External Factors Evaluation (EFE)

راهبردهای تهاجمی

اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه (۱) شکل ۱۱ قرار گیرد، این بدان معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با فرصت بیشتر و از نظر عوامل داخلی با قوت بیشتری مواجه است و برای چنین سازمان‌هایی بایستی راهبرد توسعه اتخاذ شود. این نوع راهبردها را راهبردهای تهاجمی یا رشد می‌نامند که با راهبردهای SO معادل می‌باشند.

راهبردهای محافظه کارانه

اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه (۲) قرار گیرد، این بدان معنی است که شرکت با فرصت بیشتر ولی در عین حال با ضعف بیشتری مواجه است و باید با اتکا به فرصت‌ها، تصمیم به ماندن در صحنه فعالیت بگیرد و جهت رفع ضعف‌های داخلی با اتخاذ راهبرد محافظه کارانه، به حمایت از عوامل داخلی برآید. این نوع راهبردها با راهبردهای WO در ماتریس SWOT مطابقت دارد.

راهبردهای رقابتی

قرار گرفتن در خانه شماره (۳) به این معنی است که سازمان دارای قوت‌های مناسبی است ولی در محیط خارج با تهدید روبرو است. در چنین شرایطی سازمان باید با کمک قوت‌های خود از تهدیدات بیرونی احتراز ورزد و تلاش کند آنها را به فرصت تبدیل نماید. راهبردهای رقابتی هم تراز با راهبردهای ST است.

راهبردهای تدافعی

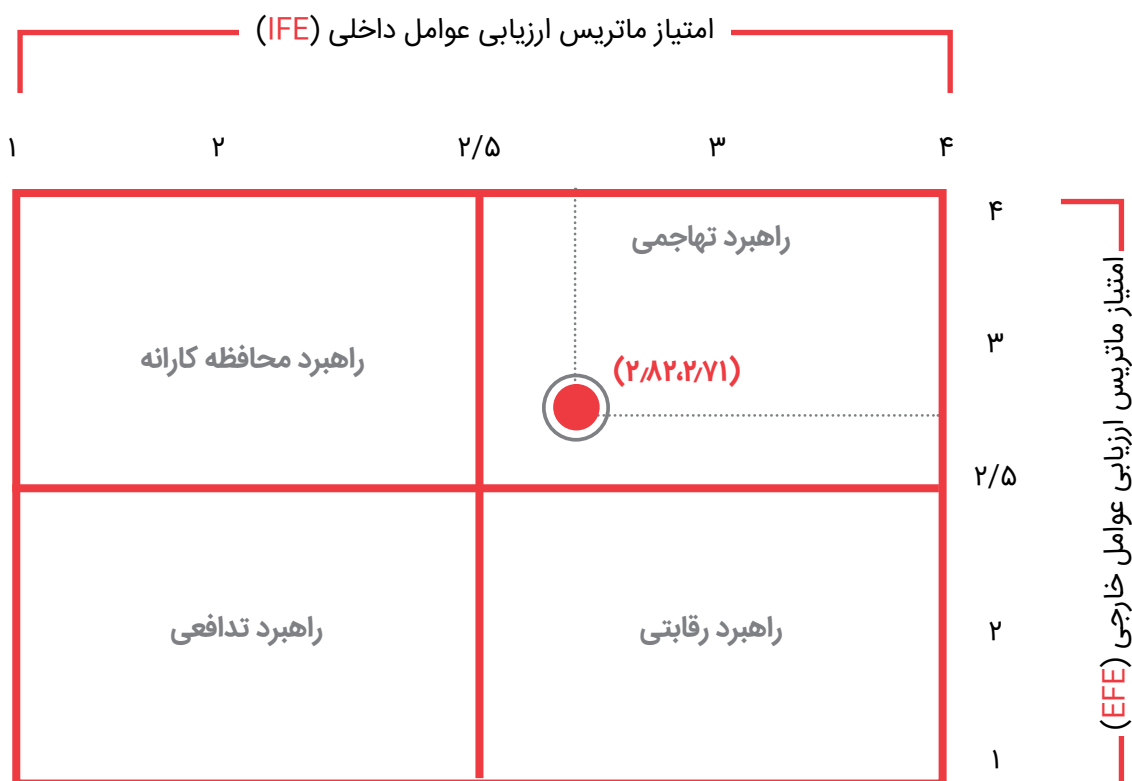
اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه (۴) قرار گیرد، این بدان معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با تهدید بیشتر و از نظر عوامل داخلی با ضعف بیشتری مواجه است و در حال حاضر با چیزی به غیر از هزینه‌های زیاد نگهداری و ضرر مواجه نمی‌باشد و به نظر می‌رسد که اتخاذ راهبردهایی از نوع برداشت یا کاهش فعالیت‌ها برای تداوم حیات سازمان یا تعیین تکلیف و جلوگیری از ضرر بیشتر آن مناسب باشد. در این شرایط راهبردهای WT راهبردهای مناسب سازمان می‌باشند.

نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی شرکت با استفاده از پرسشنامه‌های مربوطه به شرح زیر محاسبه شد:

$$EFE=۲/۷۱$$

$$IFE=۲/۸۲$$

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید



شکل ۱۲ - موقعیت راهبردی شرکت مدیریت سرمایه گذاری امید در ماتریس IE

با توجه به اینکه موقعیت شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید در ناحیه تهاجمی قرار گرفته است:

**دستیابی به اهداف راهبردی شرکت،
نیازمند اتخاذ راهبردهای
توسعه‌ای یا راهبردهای تهاجمی
در سال‌های آینده است.**

با توجه به لزوم اجرای راهبردهای توسعه‌ای یا تهاجمی در گروه امید، همسویی با تحولات راهبردی جهانی صورت گرفته در سال‌های اخیر و حرکت به سمت راهبردهای توسعه صنعتی حائز اهمیت است. بر این اساس در ادامه مهم‌ترین نکات مربوط به راهبردهای توسعه صنعتی ارائه می‌گردد:

۱- توجه به سیاست‌های صنعتی در سال‌های اخیر در میان کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه مورد توجه سیاست‌گذاران قرار گرفته است. بعد از رخ دادن بحران مالی، کشورها به دنبال توسعه **راهبردهای صنعتی ملی** پرداختند.

۲- راهبردهای صنعتی متحول شده و به تدریج کاملاً تغییر کرده‌اند. **راهبردهای صنعتی عموماً به دنبال تمرکز برای حفظ یا توسعه یک صنعت و یا ایجاد تحول ساختاری بوده‌اند.**

۳- تغییر تدریجی در سال‌های اخیر به سمت **راهبردهای توسعه افقی** است و راهبردها به دنبال **بهبود موقعیت رقابتی تمامی صنایع** هستند.

۴- در میان کشورهای صنعتی:

■ کشور ژاپن که عملکرد صادراتی قوی خود را مدیون صنعت اتومبیل و الکترونیک می‌داند به دنبال **متنوع‌سازی و افزایش توان تاب‌آوری صنایع** خود است.

■ آلمان که به توسعه متنوع صنایع شناخته می‌شد به دنبال **ارتقای تکنولوژی و استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر** است.

■ ایالات متحده که سهم بخش تولید آن در GDP به کمتر از ۱۵ درصد رسیده است و اکثر صنایع بزرگ آن بخش عمده‌ای از فرآیند تولید خود به به کشورهای با هزینه کمتر سپرده‌اند، شروع به **سرمایه‌گذاری مستقیم برای احیای واحدهای تولیدی و توسعه نوآوری در صنایع** خود است.



سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

۵- در حال حاضر **۴۰ درصد** سیاست‌های توسعه صنعتی، راهبرد توسعه عمودی برای ایجاد صنایع (Build-up) است. **۳۰ درصد** سیاست‌ها به دنبال بهبود رقابت‌پذیری افقی صنایع برای دستیابی (Catch-up) به حداکثر بهره‌وری است و **۳۰ درصد** باقی متمرکز بر یافتن جایگاهی در صنایع جدید (NIR: New industry revolution) است.

تقریباً در ۹۰ درصد جزئیات مطرح شده در راهبردهای توسعه صنعتی به ابزارهای سرمایه‌گذاری اشاره شده و لزوم بهره‌گیری از آنها مورد توجه است.

۶- بیش از **۸۰ درصد سیاست‌های سرمایه‌گذاری از سال ۲۰۱۰ تاکنون متمرکز بر صنایع** است (تولید صنعتی، خدمات تکمیلی مرتبط با تولیدات صنعتی و زیرساخت‌های مرتبط) و تقریباً نیمی از راهبردهای مرتبط در بخش سرمایه‌گذاری متأثر از سیاست‌ها و اهداف صنعتی است.

هدف کلی هر دوی راهبردهای صنعتی و سرمایه‌گذاری کمک به توسعه پایدار (sustainable development) است.

بر این اساس، مهم‌ترین سیاست‌های سرمایه‌گذاری به شرح زیر استخراج می‌گردد:

■ صنایع مبتنی بر نیاز داخل و یا صادرات محور

■ توسعه افقی در مقابل توسعه عمودی

■ توسعه یک شرکت یا صنعت، توسعه صنایع بین صنعتی، توسعه زیرساخت‌ها

■ صنایع نیازمند نوسازی در قالب ایجاد صنایع جدید



نمایی از نیروگاه سیکل ترکیبی - گیلان

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

اولویت بندی راهبردهای شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

ماتریس اولویت بندی ابزاری است که برای رتبه بندی راهبردها به کار گرفته می شود. فرض اساسی در اولویت بندی راهبردهای شرکت این است که باید راهبردهایی که هم اجرای آنها برای سازمان امکان پذیرتر است و هم اهداف بیشتری را محقق می سازد، در اولویت قرار داد. این ماتریس در شکل ۱۳ نمایش داده شده است:

جذابیت راهبرد در امکان اجرا	زیاد		
		اولویت سوم	اولویت اول
		۳	۱
	کم		
		اولویت چهارم	اولویت دوم
		۴	۲
	کم		
	زیاد	جذابیت راهبرد در تحقق اهداف	

شکل ۱۳ - ماتریس اولویت بندی راهبردهای سازمان

راهبردهایی که در خانه (۱) قرار می گیرد، از اولویت بالایی برخوردارند. آنها هم دارای توان کافی در تحقق هدف هستند و هم از نظر شرکت اجرایی ترند. راهبردهای خانه (۲) در اولویت بعدی قرار دارند. برای سازمان هایی که از ضعف هایی برخوردارند، بهتر است این دسته از راهبردها نسبت به راهبردهای خانه سوم در اولویت قرار داد. پس از راهبردهای خانه دوم نوبت به راهبردهای خانه سوم می رسد. در نهایت در خانه (۴) راهبردهایی در اولویت قرار می گیرد که نه تنها هدفها را کمتر محقق می کنند، بلکه شرکت برای اجرای آنها از توانایی خوبی برخوردار نیست.

برای تعیین اولویت راهبردهای تدوین شده، با استفاده از پرسشنامه، مدیران و کارشناسان شرکت با امتیازدهی به هر راهبرد، میزان جذابیت آن را در تحقق اهداف و نیز در امکان پذیر بودن، تعیین کردند. دامنه جذابیت راهبردها، بین عدد ۱ و ۴ می باشد و لذا در مجموع جذابیت کل هر راهبرد بین عدد ۱ تا ۸ خواهد بود. در نهایت راهبردها بر حسب جذابیت کل اولویت بندی شدند. زیرا این راهبردها هم در تحقق اهداف راهبردی شرکت مؤثرترند و هم برای

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

شرکت اجرای آنها امکان پذیرتر می باشد. در مقابل آن دسته از راهبردها که نه تنها در تحقق اهداف کارآمد نیستند، بلکه جذابیت اجرای آنها نیز پایین است از سند راهبردی شرکت حذف شدند.

جدول ۱۱ حاصل ارزیابی میزان جذابیت راهبردها را با استفاده از میانگین اعداد پاسخگویان به پرسشنامه نمایش می دهد و برای تبیین مناسب تر نتایج ماتریس اولویت بندی راهبردهای شرکت در شکل ۱۴ ارائه شده است.

جدول ۱۱ - جذابیت راهبردهای شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	جذابیت تحقق هدف	جذابیت امکان اجرا	جذابیت کل	اولویت
SO۶	۳/۵	۳/۵	۷	۱
راهبرد: توسعه سرمایه گذاری در بخش معدن و پایین دست، نفت و پایین دست				
SO۱۱	۳/۱	۳/۵	۶/۶	۲
راهبرد: توسعه سهم گروه امید در صنعت سنگ آهن و سرمایه گذاری در حوزه فلزات اساسی (فولاد، سرب، روی، مس، لیتیوم، فروآلیاژها و ...)				
SO۱	۳/۲	۳	۶/۲	۳
راهبرد: توسعه سرمایه گذاری مشترک در بخش های اولویت دار و دارای مزیت داخل و خارج از کشور با رویکرد استان های مرزی				
ST۱۰	۳/۲	۳	۶/۲	۴
راهبرد: افزایش قدرت رقابت پذیری، تنوع سازی محصولات و افزایش کیفیت				
WO۱	۲/۱	۴	۶/۱	۵
راهبرد: طراحی و پیاده سازی سیستم جامع اطلاعات مدیریت در گروه				
ST۶	۲/۶	۳/۵	۶/۱	۶
راهبرد: مشارکت با شرکت های معدنی گروه در حوزه اکتشاف ذخایر جدید سنگ آهن				
SO۳	۳/۳	۲/۵	۵/۸	۷
راهبرد: توسعه صادرات توسط شرکت های گروه				
ST۹	۲/۷	۳	۵/۷	۸
راهبرد: افزایش تأمین مالی از طریق بازار سرمایه				

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

جدول ۱۱ - جذابیت راهبردهای شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	جذابیت تحقق هدف	جذابیت امکان اجرا	جذابیت کل	اولویت
SO۸	۲/۷	۳	۵/۷	۹
راهبرد: توسعه سرمایه گذاری در بخش خدمات مالی				
SO۷	۲/۵	۳	۵/۵	۱۰
راهبرد: ورود و توسعه سرمایه گذاری در بخش حمل و نقل با تأکید بر سیستم ریلی				
SO۱۰	۲/۵	۳	۵/۵	۱۱
راهبرد: توسعه سرمایه گذاری در صنعت برق				
ST۷	۲/۵	۳	۵/۵	۱۲
راهبرد: حمایت از شرکت های دانش بنیان و استارت آپ ها در زمینه های فعالیت گروه با هدف تقویت تولید داخل				
WO۲	۲	۳/۵	۵/۵	۱۳
راهبرد: استقرار سیستم جامع هم افزایی درون گروهی				
ST۵	۲/۳	۳	۵/۳	۱۴
راهبرد: الزام به نوسازی خطوط و ماشین آلات تولید و جایگزینی ماشین آلات فرسوده با ماشین آلات نو ساخت داخل				
SO۱۲	۲/۳	۳	۵/۳	۱۵
راهبرد: توسعه ظرفیت و تنوع محصول در کسب و کار لاستیک				
ST۴	۳/۱	۲	۵/۱	۱۶
راهبرد: تلاش برای عرضه محصولات در بورس کالا و توسعه صادرات				
SO۲	۲/۶	۲/۵	۵/۱	۱۷
راهبرد: افزایش تعداد محصولات تولید داخل در شرکت های گروه				
WO۳	۲/۵	۲/۵	۵	۱۸
راهبرد: توانمندسازی نیروی کارشناسی ستاد				

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

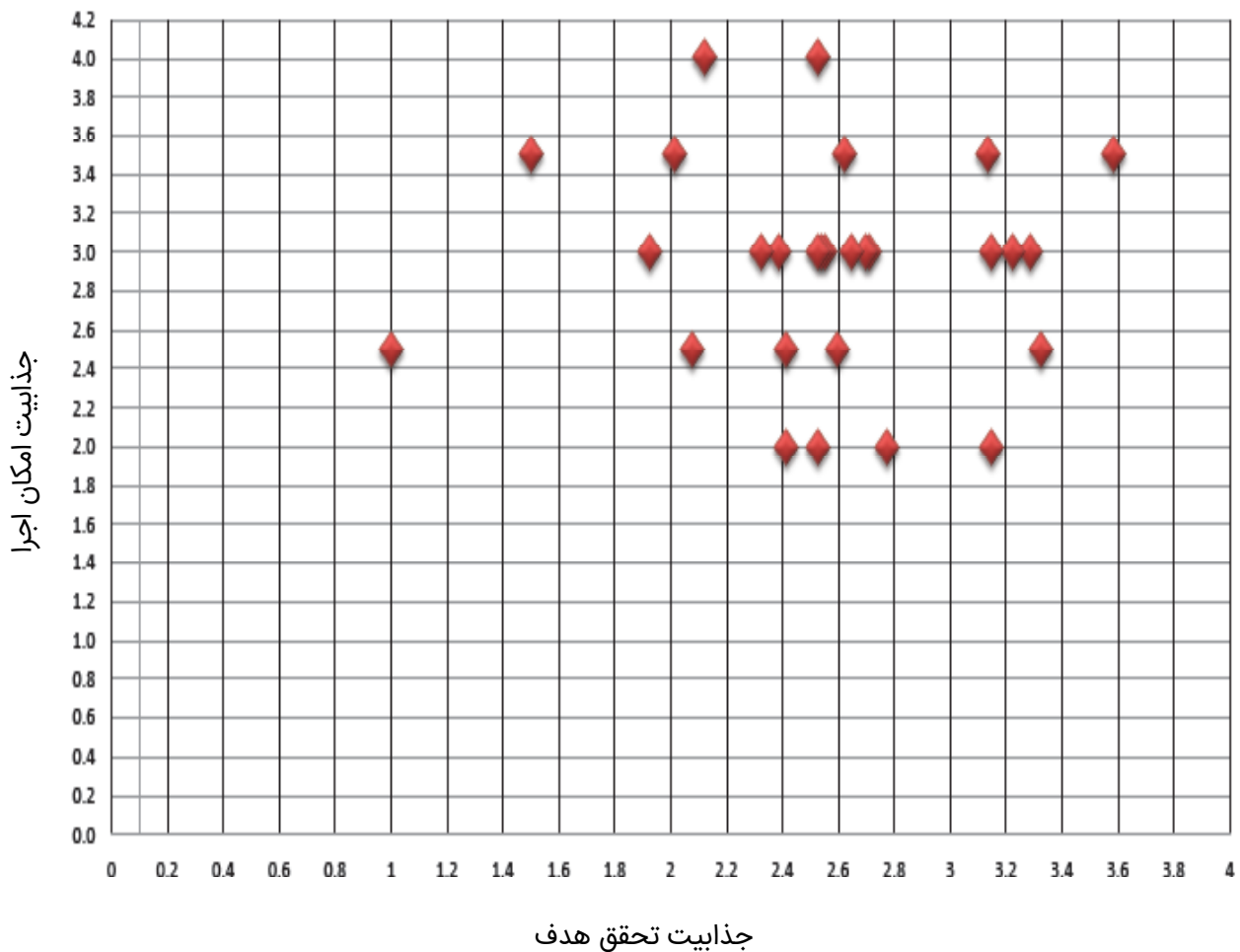
جدول ۱۱ - جذابیت راهبردهای شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	جذابیت تحقق هدف	جذابیت امکان اجرا	جذابیت کل	اولویت
WT۱	۳/۵	۳/۵	۵	۱۹
راهبرد: ادغام و یا عرضه سهام شرکتهایی که در اولویت سرمایه گذاریهای گروه نمی باشد.				
WOF	۳	۳	۴/۹	۲۰
راهبرد: اصلاح ساختار برخی از شرکتهای تابعه (الزام به تدوین راهبردهای سرپرستی برای شرکتهای تابعه)				
SO۴	۲/۵	۲/۵	۴/۹	۲۱
راهبرد: حمایت از شرکتهای دانش بنیان به منظور ارتقای دانش فنی داخل و استفاده از ظرفیت شرکتهای ترانستی گروه				
SO۹	۲	۲	۴/۷	۲۲
راهبرد: خرید شرکتهای واگذاری دولتی دارای مزیت در زمینه های فعالیت گروه				
ST۳	۲	۲	۴/۶	۲۳
راهبرد: تأمین آب اختصاصی				
SO۵	۲/۵	۲/۵	۴/۵	۲۴
راهبرد: اولویت دادن به ایجاد و توسعه طرحها در مناطق مرزی				
ST۲	۲	۲	۴/۵	۲۵
راهبرد: تقویت تولید داخل و کاهش وابستگی به نیازهای ارزی				
ST۱	۲	۲	۴/۴	۲۶
راهبرد: مشارکت با بخش خصوصی و مشارکت در افزایش سرمایه شرکتهای سرمایه پذیر				
WT۲	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۲۷
راهبرد: توسعه برون سپاری در شرکتهای تابعه				

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

از آنجا که برخی از راهبردها، به ویژه راهبردهای پایین جدول از جذابیت بسیار کمتری برخوردار بودند، از سند راهبردی شرکت حذف شدند و با اولویت دادن به راهبردهای بالای جدول ادغام موارد هم راستا، راهبردهای محوری شرکت امید مشخص شد.

جذابیت راهبردهای گروه مدیریت امید



شکل ۱۴ - نقشه اولویت بندی راهبردهای شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است برخی از راهبردها، هم از جذابیت پایینی در تحقق هدف برخوردارند و هم امکان اجرای آنها پایین تر از حد متوسط ارزیابی شده است و در نمودار در ناحیه ۴ قرار گرفته اند؛ لذا باید این نوع راهبردها از سند راهبردی مجموعه حذف شوند. در نهایت با استفاده از نتایج بدست آمده، راهبردهای محوری شرکت در جدول ۱۲ معرفی شده است.

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

جدول ۱۲ - راهبردهای محوری شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	راهبرد
S۱	افزایش سهم گروه امید در صنعت سنگ آهن و سرمایه گذاری در حوزه فلزات اساسی (فولاد، سرب، روی، مس، لیتیوم، فروآلیاژها و ...) و نفت
S۲	توسعه سرمایه گذاری مشترک در بخش های اولویت دار و دارای مزیت داخل و خارج از کشور با رویکرد استان های مرزی
S۳	افزایش قدرت رقابت پذیری، تنوع سازی محصولات و افزایش کیفیت
S۴	طراحی و پیاده سازی سیستم جامع اطلاعات مدیریت در گروه
S۵	توسعه صادرات توسط شرکت های گروه
S۶	افزایش تأمین مالی از طریق بازار سرمایه
S۷	توسعه سرمایه گذاری در بخش خدمات مالی
S۸	ورود و توسعه سرمایه گذاری در بخش حمل و نقل با تأکید بر سیستم ریلی
S۹	توسعه سرمایه گذاری در صنعت برق
S۱۰	حمایت از شرکت های دانش بنیان و استارت آپ ها در زمینه های فعالیت گروه با هدف تقویت تولید ساخت داخل



بخش هفتم: اهداف عملیاتی گروه مدیریت سرمایه گذاری امید (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴)

تعیین مقاصدی برای آینده در سازمان می تواند موجب همگرایی شده و معیارهایی برای ارزیابی ارائه کند. اهداف عملیاتی برای یک دوره مشخص تعیین می شوند. این دوره ها می تواند ۳ تا ۵ سال باشد. در شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید نیز اهداف عملیاتی برای یک دوره ۵ ساله تعیین شده است.

در تدوین اهداف عملیاتی (۵ ساله) شرکت، اهداف راهبردی مبنا قرار گرفته است. برای هر یک از این اهداف که خود از بیانیه مأموریت و چشم انداز بدست آمده است، شاخص هایی تعیین و سپس برای هر یک از شاخص های مشخص شده مقادیری برای سال های آتی به عنوان مقاصد عملیاتی در نظر گرفته شده است. این مقادیر پس از بررسی های فراوان و با در نظر گرفتن چشم انداز شرکت تعیین شده است. در جدول ۱۳ روند گذشته و همچنین روند مورد انتظار در آینده برای اهداف نشان داده شده است.



نمایی از کارخانه آهن و فولاد ارفع - اردکان

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

جدول ۱۳ - روند اهداف راهبردی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

هدف

روند گذشته

اهداف راهبردی: توسعه سرمایه گذاری از طریق مدیریت منابع و مصارف

کد

SG1

شاخص: افزایش سرمایه گذاری های بلندمدت (میلیارد ریال)

۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵
۳۴۰,۰۷۴	۲۷۰,۰۷۴	۲۱۰,۰۷۴	۱۶۰,۰۷۴	۱۲۰,۰۷۴	۹۰,۰۷۴	۷۰,۱۷۷	۶۲,۱۱۶	۶۰,۱۹۹	۵۶,۰۲۰

اهداف راهبردی: افزایش درآمد و سودآوری

کد

SG2

شاخص: مجموع درآمد (میلیارد ریال)

۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵
۲۸۱,۱۸۹	۲۰۸,۲۸۸	۱۵۴,۲۸۸	۱۱۴,۲۸۷	۸۴,۴۵۷	۶۲,۷۰۹	۳۴,۹۸۵	۲۵,۴۸۹	۱۰,۲۹۸	۹,۷۸۵

شاخص: مجموع سود خالص (میلیارد ریال)

۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵
۲۹۰,۱۵۲	۲۲۳,۱۹۴	۱۷۱,۶۸۷	۱۳۲,۰۶۷	۹۰,۴۵۰	۶۷,۰۰۰	۴۷,۶۱۸	۲۷,۵۶۶	۱۶,۹۴۳	۱۱,۳۱۵

اهداف راهبردی: افزایش سهم بازار در سنگ آهن، انرژی، خدمات مالی و ذخیره سازی نفت

کد

SG3

شاخص: سهم بازار سنگ آهن (درصد)

۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵
۵۱	۵۰	۴۹	۴۸	۴۷	۴۶,۱	۴۶,۱	۴۶,۷	۲۶	۲۷,۱

شاخص: سهم بازار تولید برق (درصد)

۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵
۳,۵	۳	۲,۵	۲	۱,۵	۱,۴	۱,۱	۱	۰,۹	۰,۸

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

هدف

روند گذشته

اهداف راهبردی: افزایش سهم بازار در سنگ آهن، انرژی، خدمات مالی و ذخیره سازی نفت
شاخص: سودآوری حاصل از خدمات مالی (میلیارد ریال)

کد

SG۳

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۱,۷۸۹	۱,۴۵۷	۲,۰۹۳	۳,۸۲۲	۹,۳۲۶	۱۳,۶۲۹	۱۷,۰۳۶	۲۱,۲۹۵	۲۶,۶۱۸	۳۳,۲۷۳

شاخص: سهم بازار در ذخیره سازی نفت (درصد)

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۰

اهداف راهبردی: تقویت تولید داخل
شاخص: کاهش ارزشی (درصد)

کد

SG۴

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۲	۴	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۴۰	۵۰

اهداف راهبردی: افزایش بازده دارایی ها و افزایش ظرفیت های درون گروهی
شاخص: نسبت سود به کل دارایی ها (درصد)

کد

SG۵

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۱۰/۶	۱۳/۹	۱۷/۵	۲۴/۸	۴۴/۳	۴۵	۴۶	۴۶	۴۶	۴۶

شاخص: مجموع درآمد تلفیقی (میلیارد ریال)

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۱۱,۰۱۴	۱۳,۷۵۸	۲۱,۲۱۸	۳۰,۱۹۲	۶۲,۹۸۰	۸۵,۰۲۳	۱۱۴,۷۸۱	۱۵۴,۹۵۴	۲۰۹,۱۸۸	۲۸۲,۴۰۴

اهداف راهبردی: افزایش صادرات
شاخص: مبلغ صادرات (میلیون دلار)

کد

SG۶

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۲۱۴	۱۴۳	۱۷۸	۲۴۹	۲۵۱	۳۰۰	۴۰۰	۶۰۰	۸۰۰	۱,۰۰۰

اهداف راهبردی: توانمندسازی نیروی انسانی
شاخص: نسبت نیروهای متخصص به کل نیروی ستاد (درصد)

کد

SG۷

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۲۹	۲۷	۳۰	۳۱	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۶۰

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

اهداف راهبردی: تکمیل زنجیره ارزش سرمایه گذاری

شاخص: سهم بازار گروه امید از حوزه سایر کانی های فلزی (درصد)

کد
SG۸

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۳	۴	۵

شاخص: سهم بازار گروه امید از حوزه حمل و نقل به ویژه سیستم ریلی (درصد)

۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۳	۴	۵

با توجه به نتایج محاسبات جدول ۱۳، اهداف عملیاتی شرکت برای دوره پنج ساله ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ به شرح جدول ۱۴ معرفی شده اند.

جدول ۱۴ - اهداف عملیاتی (۱۴۰۰ الی ۱۴۰۴) شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

کد	هدف
OBJ۱SG۱	افزایش سرمایه گذاری های بلندمدت شرکت از ۹۰ هزار میلیارد ریال در سال ۱۳۹۹ به بیش از ۳۴۰ هزار میلیارد ریال در سال ۱۴۰۴
OBJ۲SG۲	افزایش درآمد شرکت از ۶۲ هزار میلیارد ریال در سال ۱۳۹۹ به بیش از ۲۸۱ هزار میلیارد ریال در سال ۱۴۰۴
OBJ۳SG۲	افزایش سود خالص از ۶۷ هزار میلیارد ریال در سال ۱۳۹۹ به بیش از ۲۹۰ هزار میلیارد ریال در سال ۱۴۰۴
OBJ۴SG۳	افزایش سهم بازار سنگ آهن از ۴۶ درصد در سال ۱۳۹۹ به ۵۱ درصد کل کشور تا سال ۱۴۰۴
OBJ۵SG۳	افزایش سهم بازار تولید برق از ۱/۴ درصد در سال ۱۳۹۹ به ۳/۵ درصد در کشور تا سال ۱۴۰۴
OBJ۶SG۳	افزایش سودآوری حاصل از خدمات مالی از ۹ هزار میلیارد ریال در سال ۱۳۹۹ به بیش از ۳۳ هزار میلیارد ریال در سال ۱۴۰۴
OBJ۷SG۳	افزایش سهم بازار ذخیره سازی نفت از ۲۵ درصد در سال ۱۳۹۹ به ۵۰ درصد در کشور تا سال ۱۴۰۴
OBJ۸SG۴	کاهش ارزشی گروه از ۱۵ درصد در سال ۱۳۹۹ به ۵۰ درصد تا سال ۱۴۰۴
OBJ۹SG۵	افزایش بازده دارایی های شرکت از ۴۴ درصد در سال ۱۳۹۹ به ۴۶ درصد تا سال ۱۴۰۴
OBJ۱۰SG۵	افزایش درآمدهای تلفیقی گروه از ۶۳ هزار میلیارد ریال در سال ۱۳۹۹ به بیش از ۲۸۲ هزار میلیارد ریال در سال ۱۴۰۴
OBJ۱۱SG۶	افزایش صادرات گروه از ۲۵۱ میلیون دلار در سال ۱۳۹۹ به بالغ بر یک میلیارد دلار تا سال ۱۴۰۴
OBJ۱۲SG۷	افزایش نسبت متخصصین ستاد گروه به کل نیروها از ۳۰ درصد در سال ۱۳۹۹ به ۶۰ درصد تا سال ۱۴۰۴
OBJ۱۳SG۸	افزایش سهم بازار شرکت از حوزه کانی های فلزی (سرب، روی، مس، لیتیوم و...) به ۵ درصد در کشور تا سال ۱۴۰۴
OBJ۱۴SG۸	افزایش سهم بازار شرکت از حوزه حمل و نقل به ویژه سیستم ریلی به ۵ درصد در کشور تا سال ۱۴۰۴

بخش هشتم: طرح‌های عملیاتی

شناسایی و معرفی طرح‌های عملیاتی، چهارمین گام برای تهیه برنامه‌های عملیاتی است. پس از تعیین اهداف عملیاتی که منتج از اهداف راهبردی است این سؤال مطرح می‌شود که اکنون چه کارهایی را باید در دستور کار واحدهای سازمانی قرار داد تا شرکت را به سوی اهداف راهبردی و عملیاتی و همچنین چشم‌انداز هدایت کرد. این مرحله به عنوان مرحله پایانی برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی شناخته شده و در نهایت می‌توان گفت با استفاده از نتایج این مرحله، وظایف واحدهای سازمانی در قبال برنامه راهبردی تعیین شده است.

برای شناسایی اقدامات اجرایی یا طرح‌های عملیاتی لازم است تا راهبردهای محوری مبنا قرار گیرد. همان طور که اهداف راهبردی یا مقصد راهبردی برای تعیین اهداف عملیاتی یا مقصد عملیاتی مبنا قرار گرفت به همین ترتیب مسیر راهبردی یا راهبردهای سازمان باید مبنای تعیین مسیر عملیاتی قرار گیرد. بنابراین بر اساس این رویکرد طرح‌های عملیاتی از راهبردهای محوری شرکت منتج شده و باید به گونه‌ای شناسایی شوند که اجرای آنها منجر به تحقق اهداف عملیاتی ۵ ساله شود.



نمایی از نیروگاه سیکل ترکیبی - ارومیه

جدول ۱۵- حوزه‌های سرمایه‌گذاری اولویت‌دار برای شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید

حوزه سرمایه‌گذاری: معدن و صنایع معدنی

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید به حوزه معدن

- ۱- چالش تأمین پایدار مواد اولیه برای شرکت‌های معدنی
- ۲- نقش گروه امید در حوزه معدن به عنوان بزرگترین سهامدار شرکت‌های سنگ‌آهنی کشور

برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه‌گذاری

مشارکت با شرکت‌های معدنی گروه برای ورود به حوزه اکتشاف سنگ‌آهن و شناسایی ذخایر جدید

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید به حوزه صنایع معدنی

- ۱- سرمایه‌گذاری قابل توجه گروه امید در پروژه‌های معدنی و صنایع معدنی (از سال ۱۳۹۴ تا کنون شرکت‌های زیر مجموعه گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید بیش از ۶۰ هزار میلیارد ریال طرح‌های توسعه را به تکمیل رسانده‌اند که ۹۳ درصد از این مبلغ در پروژه‌های سنگ‌آهنی و فولادی در مناطق مرزی و کمتر توسعه‌یافته بوده است) و در نتیجه ضرورت تکمیل زنجیره ارزش مربوطه
- ۲- بازدهی قابل توجه بخش معدن و صنایع معدنی در بورس اوراق بهادار
- ۳- قطع وابستگی به واردات در زنجیره ارزش صنایع معدنی (جلوگیری از خروج بیش از ۳ میلیارد دلار ارز از کشور)

برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه‌گذاری

ورود به پروژه‌های جدید تکمیل زنجیره ارزش صنایع معدنی (از جمله تأمین مواد اولیه صنایع معدنی مانند مواد نسوز، الکتروود گرافیتی، کک نفتی و ماشین‌آلات معدنی) با هدف قطع وابستگی به واردات و جلوگیری از ارزیابی

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

جدول ۱۵- حوزه های سرمایه گذاری اولویت دار برای شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

حوزه سرمایه گذاری: فلزات اساسی (فولاد، سرب، روی، مس، لیتیوم، فروآلیاژها و ...)

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه گذاری امید به حوزه فلزات اساسی

- ۱- جایگاه قابل توجه کشور در تولید سرب و روی آسیا (رتبه ۴ تولید در آسیا)
- ۲- سهم ۴ درصدی از ذخایر مس جهان و رتبه ۴ تولید مس در آسیا
- ۳- چشم انداز روشن سرب، روی و مس در جهان
- ۴- کاهش عیار و ذخیره معادن فعلی سرب، روی و مس
- ۵- حرکت به سمت تولید و استفاده از خودروهای برقی و به تبع آن گرایش به مصرف لیتیوم

برنامه های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه گذاری

- ۱- تکمیل حلقه های زنجیره تولید فولاد در شرکت های زیرمجموعه
- ۲- تولید محصولات فولادی با ارزش افزوده بالا (ورق های عریض، انواع شمش و محصولات آلیاژی) در شرکت های گروه و یا خرید و تحصیل سهام شرکت های تولیدکننده این گروه از محصولات
- ۳- مشارکت شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری با شرکت های معدنی گروه و یا سایر شرکت های فعال در حوزه فلزات اساسی برای اکتشاف، استخراج و بهره برداری از ذخایر جدید سرب، روی، مس و ...

حوزه سرمایه گذاری: برق و نیروگاه

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه گذاری امید به حوزه برق و نیروگاه

- ۱- افزایش سهم بخش خصوصی از ظرفیت نیروگاهی کشور
- ۲- موقعیت جغرافیایی کشور و احاطه شدن توسط کشورهای مثل عراق، افغانستان و پاکستان (به ترتیب با سهم ۸۲/۸، ۹/۷ و ۶/۴ درصدی از صادرات برق کشور)، که با کمبود برق مواجه هستند و پیش بینی کمبود بیشتر برق برای این کشورها در سال های آتی
- ۳- نیاز صنایع مختلف موجود در پرتفوی گروه امید به ویژه زنجیره ارزش فولاد به تأمین برق

برنامه های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه گذاری

- ۱- تنوع بخشی سبد سرمایه گذاری در صنعت برق
- ۲- خرید نیروگاه های جدید با اولویت قراردادهای فروش تضمینی برق
- ۳- احداث نیروگاه برای صنایع مختلف (به ویژه در زنجیره ارزش صنعت فولاد به عنوان بخشی از سرمایه گذاری واحدهای فولادی) در قالب قراردادهای BOT و احداث نیروگاه های تجدیدپذیر (بادی و خورشیدی)

جدول ۱۵- حوزه های سرمایه گذاری اولویت دار برای شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

حوزه سرمایه گذاری: نفت، گاز و پتروشیمی

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه گذاری امید به حوزه بالا دست نفت (اکتشاف و استخراج نفت و احداث مخازن ذخیره سازی نفت خام)

- ۱- کمبود مخازن ذخیره سازی نفت خام در کشور بر اساس چشم انداز ۱۴۰۴
- ۲- نقش گروه امید به عنوان تنها دارنده مخازن ذخیره سازی نفت خام در بخش غیر دولتی
- ۳- حضور در میادین نفتی برای اکتشاف و استخراج نفت

برنامه های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه گذاری

افزایش سرمایه گذاری در حوزه میادین نفتی و احداث مخازن ذخیره سازی نفت خام

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه گذاری امید به حوزه پایین دست نفت

چشم انداز صنعت نفت و گاز در افق ۱۴۰۴ در خصوص افزایش ظرفیت پالایشگاه های داخلی با هدف کاستن از میزان خام فروشی نفت، توسعه و افزایش صادرات فرآورده های نفتی

برنامه های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه گذاری

مشارکت با شرکت های فعال در حوزه نفت در خصوص احداث پالایشگاه

حوزه سرمایه گذاری: خدمات مالی

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه گذاری امید به حوزه خدمات مالی

- ۱- اقبال عمومی به بازار سرمایه
- ۲- جایگاه مناسب گروه امید در بازار سرمایه
- ۳- حضور فعال در بخش خدمات مالی

برنامه های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه گذاری

- ۱- اهتمام به افزایش درآمد و سهم بازار در حوزه خدمات مالی فعلی گروه (خدمات تأمین مالی در قالب تأسیس شرکت پروژه، انتشار اوراق صکوک و اجاره، خدمات مشاوره، سبدگردانی، بازارگردانی، مدیریت دارایی ها و ...)
- ۲- ورود به حوزه های جدید خدمات مالی همچون ایجاد و یا مشارکت در خرید سهام مؤسسات رتبه بندی در راستای تکمیل زنجیره خدمات مالی گروه

جدول ۱۵- حوزه‌های سرمایه‌گذاری اولویت‌دار برای شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید

حوزه سرمایه‌گذاری: حمل و نقل با تأکید بر سیستم ریلی

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید به حوزه حمل و نقل

- ۱- اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ در خصوص صنعت فولاد و نقش قابل توجه گروه امید در تأمین مواد و محصولات معدنی این صنعت
- ۲- مزایای متعدد حمل و نقل ریلی نسبت به جاده‌ای
- ۳- نقش گروه امید در حوزه معدن به عنوان بزرگترین سهامدار شرکت‌های سنگ‌آهنی کشور
- ۴- موقعیت مطلوب جغرافیایی کشور به لحاظ دسترسی به آب‌های آزاد

برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه‌گذاری

- ۱- افزایش سهم حمل و نقل ریلی و دریایی نسبت به حمل جاده‌ای در شرکت‌های معدنی گروه
- ۲- بهره‌گیری از طرح‌های مشترک و یا سرمایه‌گذاری خارجی از قبیل طرح احداث بنادر در منطقه آزاد چابهار و خطوط ریلی مربوط به سرمایه‌گذاری کشور هند در افغانستان و انتقال سنگ‌آهن از طریق استان سیستان و بلوچستان

حوزه سرمایه‌گذاری: صنایع پیشرفته

ضرورت ورود گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید به حوزه صنایع پیشرفته

- ۱- سهم قابل توجه صنایع پیشرفته در تولید ناخالص داخلی کشور بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴
- ۲- ارزش افزوده قابل توجه صنایع پیشرفته

برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی برای سرمایه‌گذاری

- ۱- توسعه سرمایه‌گذاری‌های گروه امید در صنایع پیشرفته موجود در پرتفوی گروه
- ۲- حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها در زمینه فعالیت‌های گروه
- ۳- ورود و مشارکت در حوزه‌های جدیدی همچون ماشین‌سازی، داروهای نو ترکیب، مواد نو و

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پیوست: طرح های عملیاتی شرکت های زیر مجموعه گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پروژه های شرکت پترو امید آسیا

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
مخازن ۱۰ میلیون بشکه ای نفت جاسک	ظرفیت ۱۰ میلیون بشکه	۳۳,۰۰۰	۱۲ ماه
تکمیل پروژه ۴ میلیون بشکه گوره	ظرفیت ۴ میلیون بشکه و ۸۰٪ پیشرفت	۳,۶۰۰	۱۲ ماه
پیشبرد و تکمیل پروژه دارخوین	ظرفیت ۱۴/۰۰۰ بشکه	۲۳,۷۵۰	۱۸ ماه
مخازن ۱ میلیون بشکه ای امیدیه (بتنی)	(فاز سوم، مرحله ۱)	در دست مطالعه	-
مخازن ۱ میلیون بشکه ای محرم (فلزی)	۱۵ درصد پیشرفت	در دست مطالعه	-
فازهای بعدی پروژه جاسک	۳۰ میلیون بشکه	در دست مطالعه	-

پروژه های شرکت کویر تایر

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
پروژه افزایش ظرفیت ۱۴/۰۰۰ تنی تایر سواری	ظرفیت ۱۴ هزار تن	۶,۸۰۰	۱۲ ماه
طرح تولید تایر ماشین های سنگین با ظرفیت ۵۰ هزار تن	۲۵ هزار تن OTR و ۲۵ هزار تن TBR	۳۷,۵۰۰	۳۶ ماه
طرح تولید استیل کورد	ظرفیت ۱۵ هزار تن	۸,۰۰۰	۲۴ ماه

توضیح پروژه افزایش ظرفیت ۱۴/۰۰۰ تنی تایر سواری:

با بهره برداری از این طرح ظرفیت شرکت به ۴۵ هزار تن تایر سواری افزایش خواهد یافت.

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پروژه‌های شرکت مدیریت انرژی امید تابان هور

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
بلوک نیروگاه سیرجان- بلوک اول	ظرفیت ۵۰۰ مگاوات	۸۰,۰۰۰	۱۸ ماه واحد گازی و ۳۶ ماه سیکل ترکیبی
بلوک نیروگاه سیرجان- بلوک دوم	ظرفیت ۵۰۰ مگاوات	-	
نیروگاه جدید مشهد	ظرفیت ۳۲ مگاوات	۴۰,۰۰۰	۱۸ ماه واحد گازی و ۳۶ ماه سیکل ترکیبی
نیروگاه چادرمولو	ظرفیت ۵۰۰ مگاوات به صورت BOT	۸۰,۰۰۰	۱۸ ماه واحد گازی و ۳۶ ماه سیکل ترکیبی
احداث فاز اول نیروگاه جاسک	ظرفیت ۱۶ مگاوات به صورت BOT	۲,۴۰۰	-
احداث فاز دوم نیروگاه جاسک	ظرفیت ۱۶ مگاوات به صورت BOT	در دست مطالعه	۱۲ ماه
احداث نیروگاه بادی میل نادر	ظرفیت ۵۰ مگاوات	در دست مطالعه	۱۲ ماه
احداث دو بلوک نیروگاه خورشیدی چادرمولو	ظرفیت هر بلوک ۱۰ مگاوات	در دست مطالعه	۱۲ ماه
احداث نیروگاه در جاسک	ظرفیت ۵۰۰ مگاوات	در دست مطالعه	۱۸ ماه واحد گازی و ۳۶ ماه سیکل ترکیبی

پروژه‌های شرکت مخازن گاز طبیعی آسیاناما

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
ایجاد واحد برش ورق در اهواز	میزان برشکاری در فاز اول: ۲۰ هزار تن در سال و در فاز دوم: ۱۱۰ هزار تن در سال	۳۶۳	۱۲ ماه
ایجاد مرکز تخصصی خدمات خودرویی	در فاز اول دوگانه‌سوز نمودن خودروهای فعلی و در فاز دوم اخذ نمایندگی خودرو	۲۰۰	۸ ماه
ایجاد خط جدید در کنار سایت فعلی آسیاناما در شهرک صنعتی لیا	۲۰۰ هزار تن	در دست مطالعه	-

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پروژه‌های شرکت کمپرسورسازی پادنا

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
افزایش ظرفیت تولید تا ۲۴۰ هزار عدد	سال ۱۴۰۰: تولید ۲۴۰,۰۰۰ محصول	۹۰۰	۱۲ ماه
تولید کمپرسور کولر گازی	-	در دست مطالعه	-
تولید کمپرسور با گاز R۶۰۰	با توجه به ممنوعیت استفاده از گاز R۱۳۴a تا سال ۲۰۲۸ میلادی، تولید کمپرسور سازگار با گاز R۶۰۰a آغاز گردیده است.	در دست مطالعه	-
راه‌اندازی ماشین‌آلات Rotor Stator	-	در دست مطالعه	-
تولید موتورهای الکتریکی صنعت خودرو	-	در دست مطالعه	-

پروژه‌های شرکت سیمان هرمزگان

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
احداث فاز دوم آب شیرین‌کن و ایجاد خط انتقال آب با تأمین آب خام از دریا	ظرفیت ۳/۰۰۰ متر مکعب در روز	۳۰۰	۱۲ ماه

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پروژه‌های شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی سپه

پروژه	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
ساختمان تجاری مسکونی ابریشم- لاهیجان	۱,۰۰۰	۱۲ ماه
ساختمان تجاری مسکونی برج‌های دوقلو- قشم	۴,۰۰۰	۲۴ ماه
ساختمان تجاری خدماتی خیابان امام خمینی- ارومیه	۱,۰۳۰	۲۴ ماه
ساختمان تجاری خدماتی- کرمان	۲,۴۰۰	۲۴ ماه
ساختمان تجاری فرهنگی پردیس شرق	۵,۰۰۰	۴۸ ماه
ساختمان تجاری مسکونی - ملارد	۷۰۰	-
ساختمان تجاری اقامتی عرفان- مشهد	۳,۷۵۰	-
ساختمان تجاری و پارکینگ طبقاتی بازار خودرو تهران (اتومال)	۴,۵۰۰	۲۴ ماه
ملک گلبرگ	۳,۰۰۰	۳۰ ماه
تهرانپارس (متعلق به زرین پرشیا)	۳,۰۰۰	۱۲ ماه
زمین همت	۳,۰۰۰	-

مشخصات پروژه ساختمان تجاری مسکونی ابریشم- لاهیجان

این ساختمان با کاربری تجاری- مسکونی در زمینی به مساحت ۳,۴۱۹ مترمربع و زیربنای ۲۵,۰۰۰ متر مربع، در ۱۳ طبقه (یک طبقه زیرزمین و ۱۲ طبقه روی زمین) در حال احداث است. کاربری‌های پروژه شامل، ۵۷ واحد مسکونی در ۸ طبقه با زیربنای ۸,۵۹۰ متر مربع و همچنین ۴,۰۹۷ مترمربع فضای تجاری شامل ۴۷ باب مغازه، شهربازی کودکان، فودکورت، رستوران و ۱۸۲ واحد پارکینگ می‌باشد.

توضیح پروژه: در حال حاضر پیشرفت فیزیکی پروژه ۸۶/۱۸٪ می‌باشد.

مشخصات پروژه ساختمان تجاری مسکونی برج‌های دوقلو- قشم

پروژه تجاری مسکونی برج‌های دوقلوی قشم با زمین ۴,۸۲۳ مترمربع و با زیربنایی در حدود ۴۴,۸۶۰ متر مربع در ۲۴ طبقه (۳ طبقه زیرزمین و ۲۱ طبقه روی زمین) در محله نخل زرین منطقه آزاد قشم واقع شده است.

مشخصات پروژه ساختمان تجاری خدماتی خیابان امام خمینی- ارومیه

زمین مذکور با متراژ ۲,۵۰۰ مترمربع واقع در خیابان امام خمینی شهر ارومیه می‌باشد.

مشخصات پروژه ساختمان تجاری خدماتی- شهر کرمان

پروژه تجاری- خدماتی کرمان با در اختیار داشتن ۲ زمین (متراژ زمین ۳,۲۵۱ متر مربع) و با زیربنایی در حدود ۱۶,۴۸۴ متر مربع در ۶ طبقه (۱ طبقه زیرزمین و ۵ طبقه روی زمین) در بلوار قرنی شهر کرمان واقع شده است.

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

مشخصات پروژه ساختمان تجاری فرهنگی پردیس شرق

این ساختمان با کاربری تجاری- فرهنگی در زمینی به مساحت ۸,۰۹۲ متر مربع و با زیربنای حدود ۹۴ هزارمتر مربع در حال احداث است. ساختمان مذکور دارای ۱۴ طبقه (۸ طبقه زیرزمین ، یک طبقه همکف و ۵ طبقه بالای همکف) می باشد.

توضیح پروژه: با توجه به حضور شریک سازنده در این پروژه، شرکت سرمایه گذاری ساختمانی سپه به تأمین مالی نیازی ندارد.

مشخصات پروژه ساختمان تجاری مسکونی - ملارد

این ساختمان با کاربری تجاری- مسکونی در منطقه ملارد و در زمینی به مساحت ۳,۹۶۶ مترمربع، با زیربنای حدود ۲۰,۰۰۰ مترمربع در مرحله اخذ مجوز شروع کار از شهرداری می باشد.

مشخصات پروژه ساختمان تجاری اقامتی عرفان- مشهد

این ساختمان با کاربری اداری و تجاری با متراژ زمین ۲۸۳ متر مربع و با زیربنایی در حدود ۲,۵۲۴ متر مربع در ۱۱ طبقه (۳ طبقه زیرزمین و ۸ طبقه روی زمین) در حال اجرا می باشد.

توضیح پروژه: مکاتبات در خصوص انتقال قدرالسهم شرکت ساختمانی شهرسازی هشتم متعلق به بانک پاسارگاد به شرکت سرمایه گذاری ساختمانی سپه انجام شده است.

مشخصات پروژه ساختمان تجاری و پارکینگ طبقاتی بازار خودرو تهران (اتومال)

این ساختمان با کاربری تجاری و پارکینگ در زمینی به مساحت ۶,۰۰۰ مترمربع، با زیربنای ۵۰,۷۵۰ مترمربع، مشتمل بر ۹ طبقه (۷ طبقه زیرزمین و ۲ طبقه روی زمین) در مرحله اجرا می باشد. کاربری های پروژه شامل ۲۵ واحد تجاری با زیربنای ۷,۷۳۳ مترمربع و ۱,۰۴۳ واحد پارکینگ با زیربنای ۳۱۰۳۳ مترمربع است.

توضیح پروژه: در حال حاضر پیشرفت فیزیکی پروژه ۶۵/۱۸٪ می باشد.

مشخصات پروژه ملک گلبرگ

مساحت زمین ۲,۹۹۵ متر مربع بوده و ملک مزبور دارای کاربری تجاری- پارکینگ است.

مشخصات پروژه تهرانپارس (متعلق به زرین پرشیا)

ساختمان نیمه ساز این ملک با اسکلت فلزی ۱۶ طبقه شامل ۴ طبقه زیرزمین جهت پارکینگ، طبقه همکف جهت لابی، ۴ واحد تجاری و ۱۱ طبقه مسکونی به مساحت کل زیربنا ۴۶,۲۰۵ متر مربع روی زمینی به مساحت ۳,۵۲۵ متر مربع در بزرگراه رسالت، تقاطع بلوار پروین، احداث گردیده است.

مشخصات پروژه زمین همت

مساحت زمین ۴,۶۰۰ متر مربع و در تقاطع اتوبان های شهید همت و اشرفی اصفهانی واقع شده است.

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پروژه‌های شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر و زیرمجموعه‌های آن

پروژه	مشخصات	درصد پیشرفت	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)
افزایش ظرفیت و بهبود کیفیت محصول خطوط ۵، ۶ و ۷ کنسانتره	ظرفیت: ۲/۱ میلیون تن	۵۴٪	۶,۹۹۸
پایانه ریلی و سایت انباشت و برداشت ۷ میلیون تنی	ظرفیت: ۷ میلیون تن	۱۷٪	۱,۵۴۶
سرمایه‌گذاری و توسعه گل‌گهر: احداث کارخانه فرو سیلیسیوم ۷۵٪	ظرفیت: ۲۵ هزار تن	۵۰٪	۲,۰۱۴
گهر فرزندگان خرامه: احداث کارخانه گندله‌سازی	ظرفیت: ۲/۵ میلیون تن	۶٪	۲۶,۷۴۰
گلفام معدن پرند کرمان: آنومالی سنگ آهن ۶ گل‌گهر	ظرفیت: ۷۰ میلیون تن	۰٪	۵۰,۸۸۰
توسعه آهن و فولاد گل‌گهر: احداث کارخانه تولید آهن اسفنجی	-	-	۳۱,۰۰۰
توسعه آهن و فولاد: کارخانه فولاد و نورد	ظرفیت: ۳ میلیون تن	۲۲٪	۴۶,۴۱۰
کاوند نهان زمین: احداث کارخانه فولادسازی راور	ظرفیت: ۱۰۰ هزار تنی	۳۸٪	۱,۶۱۱
کاوند نهان: فولاد اندیمشک	ظرفیت: ۴۰۰ هزار تن	۱۰٪	۲۲,۲۰۰
تأمین و انتقال آب خلیج فارس: احداث مجتمع آب شیرین‌کن بندرعباس (فاز ۰ و ۱)	ظرفیت: ۴۰۰ هزار مترمکعب بر ثانیه	۹۳٪	۸,۲۰۳
عمران اطلس گل‌گهر: طراحی و اجرای راه آهن کرمان- سیرجان	۱۷۰ کیلومتر	۱۵٪	۱۶,۹۵۹

شرکت	پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)
جهان فولاد سیرجان	احداث واحد احیای مستقیم فاز دوم (مگامدول)	ظرفیت: ۱/۸ میلیون تن	۳۶,۰۰۰
جهان فولاد سیرجان	احداث کارخانه ذوب و ریخته‌گری مستقیم (فاز دوم)	ظرفیت: ۱/۳ میلیون تن	۶۶,۰۰۰
جهان فولاد سیرجان	احداث واحد کلاف	ظرفیت: ۳۰۰ هزار تن	۴,۸۰۰
جهان فولاد سیرجان	طرح تولید فولاد آلیاژی	ظرفیت: ۲۵۰ هزار تن	۲۱,۰۰۰
توسعه آهن و فولاد	احیاء مستقیم شماره ۳	ظرفیت: ۱/۸ میلیون تن	۳۶,۰۰۰
گهر انرژی	احداث نیروگاه سیکل ترکیبی دوم	۵۰۰ مگاوات ساعت	۷۸,۰۰۰
کاوند نهان زمین	تولید آهن اسفنجی به روش کوره تونلی فاز	ظرفیت: ۳۵ هزار تن	۷۵۰
کاوند نهان زمین	مدول ۲۰۰ هزار متر مکعبی آب شیرین کن بندرعباس	ظرفیت: ۲۰۰ هزار متر مکعب در روز	۳۴,۵۰۰

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پروژه‌های شرکت معدنی و صنعتی چادرملو

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
گندله شماره ۲	ظرفیت: ۵ میلیون تن	۵۰,۰۰۰	از زمستان ۱۳۹۹ تا بهار ۱۴۰۳
کارخانه تولید فروآلیاژ	ظرفیت: ۶۵ هزار تن	۱۴,۴۹۰	از تابستان ۱۴۰۰ تا تابستان ۱۴۰۲
کارخانه آهن اسفنجی شماره ۲	ظرفیت: ۲/۲ میلیون تن	۵۸,۶۵۰	از تابستان ۱۴۰۰ تا پاییز ۱۴۰۳
بهره برداری از معدن D۱۹	-	۱۹,۰۰۰	-
ایجاد شرکت حمل و نقل ریلی برای تأمین زیرساخت‌های حمل مواد اولیه و محصولات	-	در دست مطالعه	-
الکتروود گرافیتی (۳۶ درصد متعلق به چادرملو)	ظرفیت: ۴۵ هزار تن	۱۳,۳۹۲	-

پروژه‌های شرکت‌های زیرمجموعه معدنی و صنعتی چادرملو

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
آهن و فولاد سرمد ابرکوه: واحد فولادسازی	ظرفیت: ۶۰۰ هزار تن شمش	۷,۷۲۵	-
آهن و فولاد سرمد ابرکوه: پروژه سیم‌سازی و توسعه بخش نورد	ظرفیت: ۴۰۰ هزار تن	۴۵۰	-
آهن و فولاد ارفع: افزایش ظرفیت واحد احیاء	ظرفیت: از ۰/۸ به ۱/۲ میلیون تن	در دست مطالعه	۱۴۰۰-۱۴۰۵
آهن و فولاد ارفع: افزایش ظرفیت واحد فولادسازی	ظرفیت: از ۰/۸ به ۱ میلیون تن	در دست مطالعه	۱۴۰۰-۱۴۰۳

پروژه‌های شرکت سنگ آهن گهر زمین

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
گندله شماره ۲	ظرفیت: ۵ میلیون تن	۵۰,۰۰۰	از زمستان ۱۳۹۹ تا بهار ۱۴۰۳
کنسانتره شماره ۴	ظرفیت: ۲ میلیون تن	۳۰,۰۰۰	۳ سال
کنسانتره شماره ۵	ظرفیت: ۵ میلیون تن	۳۰,۰۰۰	۳ سال
آهن اسفنجی مگامدول ۱ و ۲	ظرفیت: ۳/۶ میلیون تن	۱۴۰,۵۷۱	-

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه گذاری امید

پروژه‌های شرکت بازرگانی و تولیدی مرجان کار

پروژه	مشخصات
خط دوم آجرزنی	ظرفیت: روزانه ۴۵ هزار عدد آجر تیغه ۱۰
نوسازی ماشین‌آلات و خطوط تولید با تکیه بر توان ساخت داخل	-

پروژه‌های شرکت یزد سفالین

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
احداث یک واحد تولیدی آجر نسوز برای صنایع سرامیک و فولاد در مجاورت واحد فعلی	ظرفیت: ۲۴ هزار تن در سال	۳,۵۰۰	۲ سال
نوسازی ماشین‌آلات و خطوط تولید با تکیه بر توان ساخت داخل	-	-	-

پروژه‌های شرکت تولیدی ساگاز و قطعات نسوز

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)
افزایش تولید ظرفیت اسمی	افزایش ظرفیت از ۲ به ۶ هزار تن	در دست مطالعه
نوسازی ماشین‌آلات و خطوط تولید با تکیه بر توان ساخت داخل	-	-

پروژه‌های شرکت چاپ و نشر سپه

پروژه	مشخصات	مخارج برآوردی (میلیارد ریال)	مدت اجرا
خرید دستگاه چاپ کارت بانکی مغناطیسی	۴۰ میلیون کارت	۳۷۲	۳ ماه
راه‌اندازی خط تولید کاغذ A۴	ظرفیت تولید سالانه: ۲/۲ میلیون بسته	۱۰۰	بهار سال ۱۴۰۰