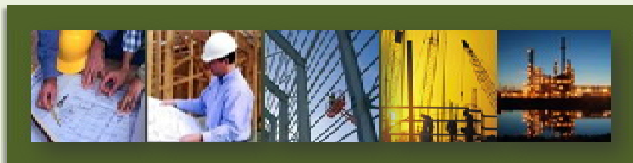


تحلیل  
برنامه ریزی استراتژیک شرکت نفتناز

فیروزه کرمانشاه  
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی  
دانشگاه تهران



گروه نفتاز ایران در زمینه های نفت و گاز، معدن و صنایع معدنی و تاسیسات زیر بنایی در حال فعالیت می باشد که در این راستا شرکتهای متعددی را ایجاد نموده است. برنامه ای که در ادامه بررسی می شود مربوط به شرکت نفتاز ایران که بزرگترین شرکت گروه نفتاز است، می باشد. جهت نقد برنامه استراتژیک این شرکت و کنترل اینکه کلیه الزامات یک برنامه استراتژیک در آن رعایت شده باشد موارد زیر در برنامه بررسی و نتیجه هر قسمت منعکس گردیده است.

## ۱- وضعیت موجود

### عملکرد فعلی

در گزارشی که در اوین فاز برای شرکت مهندسی نفتاز تهیه شده و به عنوان گزارش وضعیت وجود سازمان "As Is Report" به سازمان ارائه گردیده است، به نوعی وضعیت داخلی شرکت بررسی و تحلیل گردیده که از آن جمله وضعیت مالی شرکت و نحوه سودآوری و بازگشت سرمایه در سالهای اخیر بررسی شده است. سهم بازار شرکت در هر یک از حوزه های فعالیت در برنامه منعکس نشده است که البته با توجه به محدودیت منابع اطلاعاتی در ایران، دسترسی به این نوع آمار بسیار مشکل است.

### وضعیت استراتژیک

همچنین در همان گزارش فاز اول، وضعیت موجود شرکت از لحاظ استراتژیک نیز مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. ماموریت اصلی سازمان، اهداف، استراتژیها و استراتژیهای کارکردی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک قبلی سازمان تدوین شده است، در برنامه ریزی جدید تحلیل شده و نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود آن بطور خلاصه مشخص گردیده است. بطور خلاصه می توان گفت این قسمت از فرایند برنامه ریزی استراتژیک توسط تیم برنامه ریزی در حد قابل قبولی انجام شده است.

## ۲- حاکمیت شرکتی

### هیات مدیره

از آنجا که هدف از برنامه ریزی استراتژیک تحقق بخشیدن به اهداف سازمان است و اهداف سازمان متاثر از خواسته های ذینفعان و بخصوص سهامداران آن است، شناخت این قسمت از سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است. در این قسمت از فرایند برنامه ریزی استراتژیک بایستی اعضا هیات مدیره که نمایندگان سهامداران هستند، شناخته شوند و مشخص شود که از افراد داخل سازمان هستند یا از خارج از سازمان بعنوان عضو هیات مدیره معرفی شده اند. میزان سهام آنها، سهامی خاص یا عام بودن شرکت، چگونگی حق رای در هیات مدیره، تجربه و دانش اعضا و میزان ارتباطات آنها و همچنین نحوه مشارکت آنها در تصمیم گیریهای استراتژیک سازمان در کنار مدیر عامل مواردی هستند که باید توسط تیم برنامه ریزی استراتژیک بررسی و تحلیل شود. در برنامه ریزی شرکت مهندسی نفتاز، این موارد از دید تیم برنامه ریزی مغفول مانده و به آن پرداخته نشده است.

### مدیریت ارشد

پس از شناخت هیات مدیره شرکت، شناخت مدیران ارشد که نقش اساسی در پیشبرد و توسعه استراتژیها دارند، گام مهم بعدی است. در این مرحله بایستی مشخص شود که افرادی که نقش مدیریت ارشد سازمان را بر عهده دارند دارای چه سوابق، تخصص و مهارتهای مدیریتی و فنی هستند و نقش هر یک از آنان در تصمیم گیریهای استراتژیک در قالب چه ساختاری تعریف شده است. نکته مهم دیگری که بایستی بررسی شود ثبات مدیران ارشد می باشد با توجه به این نکته که نتایج و وضعیت موجود سازمان تا چه میزان ناشی از عملکرد مدیران فعلی می باشد.

علیرغم اهمیت زیاد این موضوع در فرایند برنامه ریزی استراتژیک و نتایج آن که می تواند در تحلیل های بعدی به عنوان یک ورودی مناسب عمل نماید، این بررسی به شکل مشخص و قابل ردیابی دیده نمی شود.

## ۳- محیط خارجی: فرصتها و تهدیدها

### محیط دور

در این برنامه مدل **PEST** به عنوان مبنای تحلیل محیط دور برای سازمان مورد استفاده قرار گرفته است. ولی بررسی این گزارش نشان می دهد صرفا عوامل اقتصادی و سیاسی و آن هم نه به صورت ساختار یافته و کامل مورد توجه قرار گرفته است. از آنجا که این شرکت در حوزه مهندسی فعالیت گسترده ای دارد و عمده پروژه های

این شرکت در بخش طراحی مهندسی تعریف می گردد، بررسی بخش تکنولوژی در این تحلیل یک ضرورت است که تیم برنامه ریزی به آن نپرداخته است.

## محیط نزدیک

تحلیل محیط نزدیک در گزارش فاز دوم به شرکت ارائه شده است. تیم برنامه ریزی در این بخش ۴ فعالیت اصلی انجام داده است ابتدا سعی نموده تا یک بررسی کلی و تصویری کلان از هر یک از بازارها با توجه به معیارهایی نظیر حجم سرمایه گذاریها، مهمترین رقبا و سهم بازار آنها در هر بخش، پیش بینی تقاضا و بررسی مصرف داخلی و تولید داخلی را انجام دهد. در گام بعد بر اساس شناخت کلی تهدیدها و فرصتهای مرتبط با هر یک از بازارها استخراج گردیده است. در گام سوم بر اساس صنایع مختلفی که شرکت نفتاز در آن بازارها فعالیت دارد، محیط نزدیک بر اساس مدل پنج نیرویی پورتر مورد بررسی قرار گرفته است و فرصتها و تهدیدهای صنعت بر اساس نتایج تحلیل مدل پورتر تعیین شده است.

در گام چهارم در یک جمع بندی نهایی، فرصتها و تهدیدهای هر حوزه صنعت استخراج و تدوین شده است. در مجموع با توجه به محدودیت منابع اطلاعاتی در خصوص بازارهای مختلف، تیم برنامه ریزی توانسته است تا حد خوبی این تحلیل را انجام دهد.

## عوامل خارجی کلیدی

تیم برنامه ریزی در تحلیلهای انجام گرفته در بخشهای مختلف بازار بر مبنای مدل پنج نیرویی پورتر، در هر یک از نیروها عوامل مختلف مرتبط را با هم مقایسه نموده و این بررسی در دو حالت وضعیت فعلی و وضعیت آتی انجام شده است. این بررسی ها در گزارش فاز دوم و در بخش ۴، قابل ملاحظه است. لیکن این مقایسه برای پنج نیروی مدل پورتر با یکدیگر انجام نشده است.

## ۴- محیط داخلی

### ساختار سازمان

همانطور که در قسمت اول اشاره شد، تحلیل محیط داخلی سازمان در گزارش فاز اول و به عنوان گزارش وضعیت وجود سازمان "As Is Report" ارائه گردیده است.

در گزارش ارائه شده، موضوع ساختار سازمانی در دو بخش جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است. یک بررسی در قالب عنوان سازمان و منابع انسانی که بسیار مختصر و بدون انسجام خاصی اراه شده است و مورد دوم در بخش فرایندهای اصلی سازمان دیده می شود. در این بخش ضمن تشریح فرایندهای اصلی، به نقش واحدهای سازمان در

هر یک از این فرایندها اشاره شده است. در مجموع بررسی ساختار سازمانی بر اساس یک رویکرد جامع و ساخت یافته که ابعاد مختلف این موضوع را نشان دهد، صورت نگرفته است. به عنوان مثال موارد ذیل در آن دیده نمی شود:

- نحوه تصمیم گیریها و میزان تمرکز در تصمیم گیریها
- نوع ساختار سازمانی با توجه به ماهیت فرایندهای سازمان
- هماهنگی بین ساختار سازمانی با استراتژیها، اهداف و برنامه ها
- بهینه کاوی و میزان فاصله با برترین تجارب شرکتهای مشابه در صنعت

## فرهنگ سازمانی

در گزارش برنامه استراتژیک شرکت، بخشی که به موضوع فرهنگ سازمانی پرداخته شده باشد مشاهده نمی شود.

## منابع سازمانی

### بازاریابی

فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی در دو بخش گزارش فاز اول شامل بخش ۳ - بررسی شرکت مهندسی نفتاز از دید محصول و بازار و دیگری در بخش ۵- بررسی شرکت مهندسی نفتاز از دیدگاه فرایندها زیر بخش فریاند بازاریابی دیده می شود.

به همین دلیل اطلاعات مربوط به بازاریابی را نمی توان به صورت منسجم و ساخت یافته در این گزارش ردیابی نمود. لیکن با مطالعه دقیق آن متوجه می شویم که بسیاری از عوامل موثر در بازاریابی توسط تیم برنامه ریزی مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال استراتژیهای موجود سازمان، عدم وجود اهداف و خط مشی های مشخص برای حوزه بازاریابی در سازمان، نقش ۴ عنصر آمیخته بازاریابی ( محصول، قیمت، مکان و ترویج) و روندهای مرتبط با بازارهای هدف شرکت را میتوان به صورت از هم گسیخته در گزارش یافت لیکن نبود عدم وجود نظام یافتگی در این حوزه در گزارش مشهود است.

### مالی

در بخش ۵ گزارش فاز اول، بررسی مالی شرکت مهندسی نفتاز انجام شده است. لیکن این بررسی ها صرفا به عملکرد سازمان در حوزه مالی مربوط است. هر چند تحلیلهای مربوط به نسبتهای مالی شرکت و نحوه تغییرات آنها در سالهای گذشته به خوبی انجام شده است، لیکن بررسی ای که نشان دهد استراتژیها و اهداف مالی سازمان

در گذشته و حال در چه وضعیتی قرار دارد در گزارش مشاهده نمی شود. همچنین نقش مدیر مالی سازمان به عنوان یکی از مدیران ارشد در مدیریت استراتژیک سازمان مشخص نگردیده است. در بعد مقایسه نسبت‌های مالی با شرکت‌های مشابه، بدلیل محدودیت منابع اطلاعاتی در تعدادی از شاخصها با یک شرکت رقیب ایرانی و انجمن پیمانکاری صنعتی آمریکا مقایسه هایی صورت پذیرفته است.

### تحقیق و توسعه

در گزارش برنامه استراتژیک شرکت، بخشی که به موضوع تحقیق و توسعه پرداخته شده باشد مشاهده نمی شود.

### عملیات و لجستیک

شرکت مهندسی نفتاز یک سازمان پروژه محور است . بنابر این در بخش ۵ - فرایندهای سازمان قسمت فرایندهای اصلی ، فرایند اجرای پروژه به عنوان عملیات اصلی سازمان مشخص گردیده است. در این قسمت عارضه های سازمان در زیربخشهای مدیریت پروژه و اجرای پروژه به صورت کلی بیان شده است لیکن اطلاعاتی از قبیل بررسی مشخص و ساخت یافته اهداف و استراتژیهای بخش عملیات سازمان، مشاهده نمی شود.

### مدیریت منابع انسانی

فعالتهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی در دو بخش گزارش فاز اول شامل بخش ۴ - بررسی شرکت مهندسی نفتاز از منظر سازمان و منابع انسانی و دیگری در بخش ۵- بررسی شرکت نفتاز از دیدگاه فرایندها زیر بخش فرایند مدیریت منابع انسانی دیده می شود.

در بخش ۴، سطح کنترل مستقیم مدیریت ارشد سازمان، فعالتهای کلیدی واحدها، شاخصهای مختلف نظیر تحصیلات، ترکیب سنی و جنسیتی و سابقه کار بررسی شده و عارضه های کلی منابع انسانی بیان شده است. در بخش ۵ ، تیم برنامه ریزی با توجه به یک مدل مینا که برای مدیریت منابع انسانی (فرایند ایده آل) متصور شده اند، وضعیت موجود سازمان (فرایند موجود) را بررسی کرده اند و عارضه های آن در مقایسه با فرایند ایده آل استخراج شده است. اما هیچگونه مقایسه ای با شرکت‌های رقیب انجام نشده است. همچنین نقش مدیر منابع انسانی سازمان و چگونگی تاثیر گذاری او در فرایند مدیریت استراتژیک تحلیل نگردیده است.

### سیستمهای اطلاعاتی

فعالتهای مرتبط با سیستمهای اطلاعاتی در بخش ۶ گزارش فاز اول- بررسی شرکت مهندسی نفتاز از دید سیستمهای اطلاعاتی دیده می شود.

در این قسمت از گزارش تیم برنامه ریزی با محوریت قرارداد ۴ زیربخش فرایندهای IT، ساختار سازمانی IT، نرم افزار و سیستمهای اطلاعاتی و نهایتاً شبکه، این بخش شرکت را مورد بررسی قرار داده اند. با تقسیم بندی فوق، تیم برنامه ریزی تا حد خوبی توانسته است ابعاد مختلف سیستمهای اطلاعاتی شرکت را مورد بررسی قرار دهد. لیکن خلا تحلیلهای مربوط به مقایسه وضعیت موجود شرکت با شرکتهای مشابه و نقش مدیر این بخش در فرایند مدیریت استراتژیک دیده می شود.

### عوامل داخلی کلیدی

در حوزه بررسی محیط داخلی سازمان، بخشی که نشاندهنده وزندهی فاکتورها و تعیین اهمیت آنها در شرایط موجود و آتی باشد، انجام نشده است.

## ۵- تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT)

### تحلیل موقعیتی

در پایان بخش تحلیل محیط خارجی گزارش فاز دوم پروژه، بخشی به عنوان جمع بندی فرصتها و تهدیدها بر اساس اهمیت آنها دیده می شود. با همین رویکرد در پایان بخش نتایج تحلیل داخلی سازمان در گزارش فاز دوم، بخشی به عنوان جمع بندی نقاط قوت و ضعف بر اساس اهمیت آنها دیده می شود. البته به لحاظ کمیت، تعداد نسبتاً زیادی موضوع در هر یک از این جمع بندی ها آمده است که بهتر است تعداد بین ۵-۱۰ باشد. بر اساس این موارد، ماتریس SWOT تشکیل و محورهای اصلی استراتژیک استخراج شده است.

### مرور ماموریت و اهداف سازمان

پس از تحلیل وضعیت که منجر به استخراج محورهای استراتژیک سازمان شده است، بخشی که به طور مشخص نشان دهنده بازنگری ماموریت و اهداف سازمان باشد مشاهده نمی شود. در پایان تحلیل محیط بیرونی، تیم برنامه ریزی بخشی به عنوان جمع بندی ماموریت سازمان گنجانده است که شامل گستره بازارهای آتی شرکت، وضعیت آتی شرکت در ماتریس جذابیت صنعت، محصولات آتی شرکت و سهم هریک و نیز حوزه پوشش جغرافیایی برای شرکت می باشد.

این جمع بندی می بایست با در نظر گرفتن هم تحلیل بیرونی و هم تحلیل محیط داخلی و نهایتاً با توجه به محورهای استراتژیک استخراجی صورت می پذیرفت که انجام نگرفته است.

## ۶- آلترناتیوهای استراتژیک و استراتژی پیشنهاد شده

### آلترناتیوهای استراتژیک

از تحلیل ماتریس **SWOT**، هفت محور استراتژیک استخراج گردیده است و استراتژیهای کارکردی آنها مشخص گردیده است. لیکن استراتژی اصلی سازمان و همچنین مزایا و محدودیتهای هر یک از استراتژیهای کارکردی پیشنهاد شده به سازمان در برنامه مشاهده نمی شود. بطور خلاصه می توان گفت در این قسمت تمرکز بر استراتژیهای کارکردی بوده و تنها آلترناتیوهای استراتژیک این سطح استخراج شده است.

### استراتژی پیشنهادی

در نهایت بایستی استراتژیهای مشخصی برای هر سطح از سازمان پیشنهاد گردد که به نظر می رسد همان آلترناتیوهای استخراج شده از تحلیل **SWOT** بعنوان استراتژی پیشنهادی تیم برنامه ریزی به سازمان ارائه گردیده است.

بطور کلی در این برنامه اطلاعات مربوط به حوزه های مختلف به خوبی و با دقت جمع آوری شده است لیکن برنامه از یک ساختار منسجم و نظام مند برخوردار نیست. بخصوص در مراحل انتهایی که باید آلترناتیوهای استراتژی تعیین و با توجه به منابع سازمان و سایر عوامل موثر بر اجرای استراتژی، استراتژی های مشخص مربوط به سطح کسب و کار و کارکردی به سازمان معرفی شود، تحلیل و جمع بندی به بصورت مناسبی انجام نشده است.