



شرکت پتروشیمی سازند
(سهامی عام)



Strategic Foresight Plan

اداره مطالعات و برنامه ریزی راهبردی



شرکت پتروشیمی شازند

STRATEGIC FORESIGHT PLAN

Shazand Petrochemical Company

سند آینده‌نگاری راهبردی

STRATEGIC FORESIGHT PLAN

Jun 2023

خرداد ۱۴۰۲

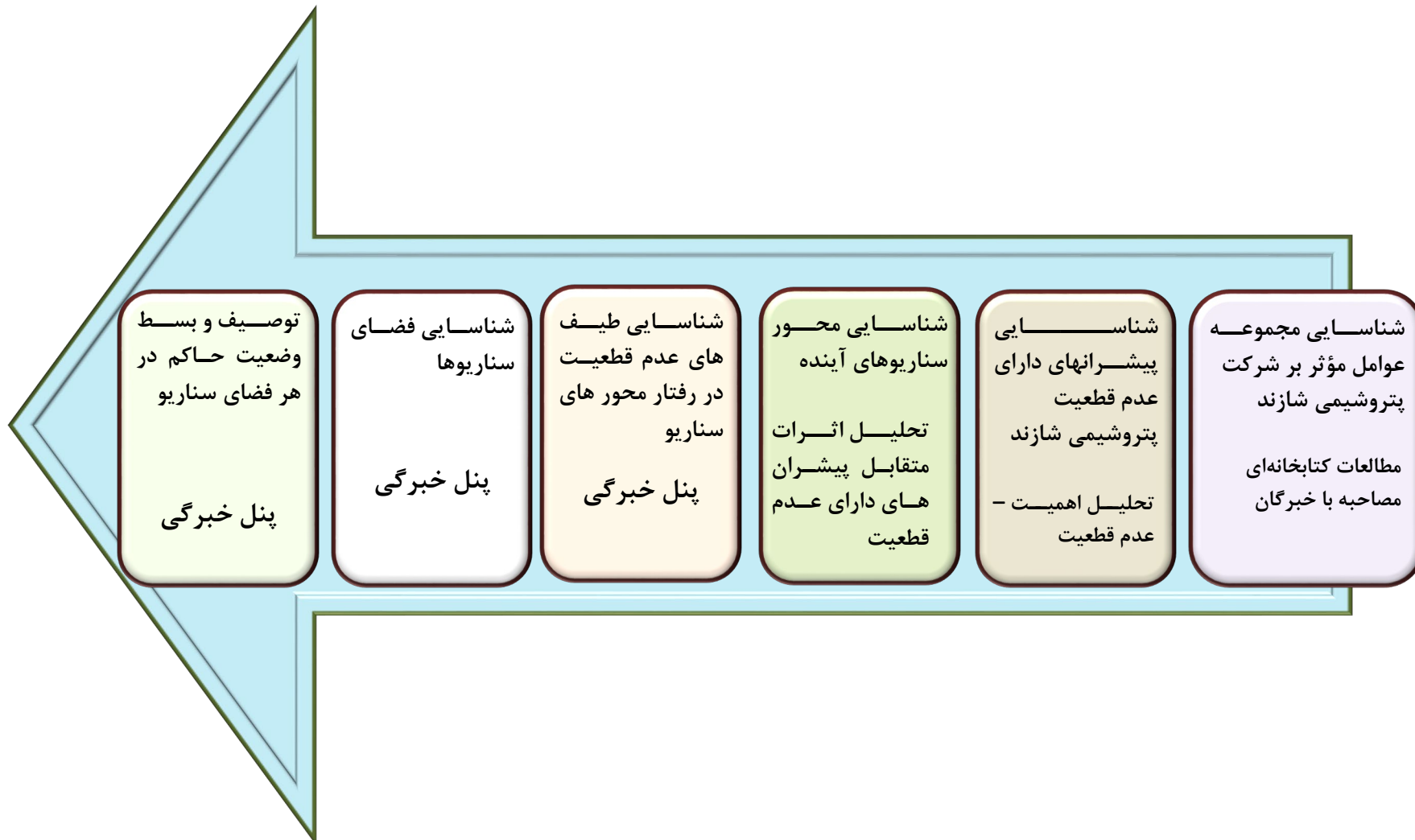
مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی

www.arpc.ir

آینده پژوهی

Scenario writing/GBN

فرایند دستیابی به سناریوهای آینده پیش روی شرکت پتروشیمی سازند



شناسایی عوامل اولیه و

عوامل کلیدی موثر نهائی

عوامل اولیه	عوامل نهایی
بحران‌های اجتماعی و فقر (مثل اعتصاب کامیون‌دارها، اعتصاب کارکنان و ...)	بحران‌های اجتماعی و معیشتی
فضای کلی حاکم بر کشور (سرمایه اجتماعی)	
آینده نیروی انسانی	جایگزینی سرمایه‌های انسانی با کیفیت
چالش آموزش نیروهای جدید	
دانشگاه نگاه نظری دارد نه کاربردی - عملیاتی	
پیک بازنشستگی ۱۴۰۶ تا ۱۴۰۸	
سیستم آموزشی مؤثر	
تأثیر نمایندگان مجلس	تأثیر ذینفعان در جذب نیرو
استخدام بومی	
اعمال فشار در جذب نیرو و انتصابات	
درخواست جذب فرزندان کارکنان	
چالش آموزش نیروهای جدید	
سیستم آموزشی مؤثر	
تأثیر بوم اجتماعی (تفاوت فرهنگی نیروها)	تنوع فرهنگی کارکنان
فرهنگ کاری (ویژگی‌های اجتماعی محیط بومی)	
عدم وجود تخصص‌های مورد نیاز در نیروی انسانی منطقه	
مشکلات بکارگیری فناوریهای جدید در حوزه صنعت پتروشیمی	
تغییرات سریع تکنولوژی در حوزه برق، ابزار دقیق و ...	
فناوری نانو و بایو می‌توانند محصول جایگزین تولید کنند	
مواد شیمیایی زیست پایه (گزارش پویا محیطی)	
فناوری آموزش مجازی	دیجیتالی شدن و به‌کارگیری فناوری‌های جدید
آینده‌نگری فناوری و گریدهای جدید محصول	
فناوری‌های نوین مثل بلاکچین	
اهمیت نیروی انسانی در بهره‌وری فناوری	دانش فنی برای بهره‌وری از فناوری‌های جدید
عدم توان کپی‌سازی فناوری و خرید مجدد آن برای باقی پتروشیمی‌ها	
استهلاک و فرسودگی تجهیزات مجتمع	نوسازی تجهیزات مجتمع
قدیمی شدن تکنولوژی موجود	به‌روزرسانی تکنولوژی موجود
قیمت کاتالیستها	هزینه تمام شده تأمین مواد، قطعات و کاتالیستها
گرانی تجهیزات ابزار دقیق و برق و ...	
شعاری بودن و نمایشی بودن فناوری‌های داخلی	استفاده از فناوری‌های داخلی (تجهیزات و مواد)
مشکلات در ارتباط با لایسنسورها	ارتباط با لایسنسور و دریافت خدمات از آن
نیاز به وجود لایسنس برای برپای خط تولید	
پشتوانه لایسنس برای فروش محصولات	

قوانین و سایر الزامات محیط زیستی	کنوانسیون‌های بین‌المللی محیط زیستی
	الزامات کاهش انتشار کربن
	دوگانگی اجرای قوانین محیط زیستی برای پالایشگاه‌ها و پتروشیمی‌ها
	تأثیر استانداردهای محیط زیستی برای صادرات محصولات به اروپا
	پروتکل‌های بین‌المللی محیط زیستی و قواعد سبز
	جریمه‌های محیط زیستی
	قوانین ۰ یا ۱۰۰ در تشخیص آلوده بودن یا نبودن پتروشیمی
	الزامات قانونی و استانداردهای مربوط به محیط زیست
فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی	اعتراضات و کنترل‌های محیط زیستی
	جریان‌های حاکمیتی و اجتماعی مبارزه با پلاستیک و دیگر مواد شیمیایی آلاینده محیط‌زیست
پایداری منابع انرژی	نهادهای غیررسمی خارج سازمانی در حوزه محیط زیست
	محدودیت انرژی
پایداری منابع آب	اهمیت تولید برق
	مسئله آب
ملاحظات HSE و پدافند غیرعامل	محدودیت منابع محلی در تامین آب
	چالش‌های ایمنی
آمایش سرزمین	دشواری حمل‌ونقل مواد شیمیایی
	بافت کشاورزی به بافت صنعتی تغییر پیدا کرده است
الگوی مصرف بازار	بافت کشاورزی به بافت صنعتی تغییر پیدا کرده است
	ذائقه بازار در حال تغییر است
	اهمیت الگوی مصرف در بازار
	کاهش مشتریان جهانی
چالش‌های تأمین	بازار رو به رشد کشورهای در حال توسعه
	بازآفرینی الگوی صادرات
دسترسی به بازارهای ویژه (CIS و افغانستان و ...)	عدم ثبات بازار و طولانی بودن مدت خرید (قیمت‌گذاری پیمانکارها و فروشندگان در حین بروکراسی اداری تغییر می‌کند)
	در CIS می‌توانیم ۳۰ درصد گران‌تر بفروشیم چون بازار ویژه است
مداخلات در قیمت‌گذاری	افزایش خرده‌فروشی طی یک سال اخیر
	حرکت به سمت مویرگی فروختن در بازار ترکیه و CIS (نیچ مارکت)
	دلالی در بورس کالا شکل گرفته (اطلاعات شرکت‌های بهین یاب عمدتاً غلط است)
	تأثیر مافیای کنترل‌کننده قیمت‌ها
	مداخلات در قیمت‌گذاری
	تعیین قیمت قانون‌گذار برای خوراک
حمایت بیش از حد دولت از سمت پایین دست	
"اختیار محدود" در فروش مستقل محصولات فروش نرفته در بورس	

الزام فروش از طریق بورس کالا و انرژی	الزام فروش داخل از طریق بورس کالا و انرژی
	اجبار به تأمین نیاز داخل از طریق بورس و از دست دادن بازار خارج
	الزام فروش به ارائه یک محموله در بورس به میزان ۳ مرتبه
	محدودیت در فروش محصولات غیر جنرال در بورس
عملکرد رقبا (داخلی و خارجی)	رقبا در دو دسته تنوع تولید بالا و توان تولید بالا هستند (عملکرد رقبا)
	خطر پتروشیمی‌های بزرگ با ظرفیت بالا (مگا تنی)
	حاشیه سود پایین محصولات نسبت به رقبا
	رقبای ارزان‌تر
قیمت نفت/ نفتا و سایر خوراکیها	قیمت بنزین و نفت
	تأثیر افزایش مصرف بنزین بر تولید نفتا
	تأثیر قیمت نفت بر قیمت محصولات پتروشیمی
نوسانات ارزی	نوسانات ارزی (دلار، یورو، لیر و ...)
	تأثیر قیمت ارز بر قیمت محصولات پتروشیمی
تأمین خوراک	تأمین خوراک
	عدم وجود قراردادهای بلندمدت برای تأمین نفتا
	مشکلات تأمین نفتا
	قیمت بالای خوراک نفتا
	عدم تعهد وزارت نفت در تأمین نفتا
	چگونگی تأمین خوراک مجتمع‌های پتروشیمی
هزینه‌های حمل و نقل	افزایش هزینه‌های حمل و نقل جهانی
	حمل و نقل
مقررات و بروکراسی گمرک و بانک مرکزی	مقررات گمرک
	موانع صادراتی و گمرکی و طولانی شدن ترخیص
	تعرفه‌های گمرکی منفعلانه
	بروکراسی زیاد در گمرک و بانک مرکزی که منجر به جرائم روزانه زیاد می‌شود
	کم‌دانشی گمرکی
بازار محصولات سبز	اهمیت یافتن صادرات سبز در آینده
	سرمایه‌گذاری سبز
	فعالیت‌های رقابتی و رتبه‌بندی مبتنی بر توسعه پایدار
توسعه محصول	مشکلات توسعه محصول
مشکلات ناشی از خصوصی‌سازی	خصوصی‌سازی
	ساختار سازمانی
	خصوصی‌سازی به‌عنوان سیاست اجرایی
کاربرد رمزارزها و سایر واحدهای پولی در تبادلات مالی	تأثیر رمزارزها روی اقتصاد پتروشیمی
	حذف تدریجی دلار در تجارت بین‌الملل
مالیات	مالیات
پاندمی‌ها (کرونا و ...)	تأثیرات اقتصادی پاندمی‌ها (کرونا و ...)

تحریم‌ها	تأثیر تحریم‌ها در تامین نفتا
	عدم امکان سرمایه‌گذاری خارجی بدلیل تحریم‌ها
	عدم امکان واردات تکنولوژی به دلیل تحریم
	عدم امکان ارتقای تکنولوژی به دلیل تحریم
	شرکت سازند در لیست تحریم است
	عدم امکان خرید لایسنس، فناوری و تجهیزات خاص به دلیل تحریم
	عدم وجود ارتباط موثر با سایر کشورها به دلیل تحریم
	عدم وجود ارتباط موثر با شرکت های مهم و خاص به دلیل تحریم
	عدم امکان بازگشایی LC
	افزایش هزینه های تولید بدلیل تحریم
	افزایش هزینه کارمزد انتقال پول به دلیل تحریم
	محدودیت در استفاده از روش های گوناگون سرمایه گذاری (روش فاینانس، سرمایه‌گذاری مشترک و ...) به دلیل تحریم
	تحریم‌های بانکی و اقتصادی
ثبات مدیریتی	تغییرات سریع مدیریت سازمان
	تغییر مدیران پتروشیمی با تغییر سیاسی در ساختار مدیریت کشور
رویکرد و تاثیرات سهام‌دار اصلی شرکت	رویکرد بانک ملی (گروه توسعه ملی) در تقسیم حداکثری سود
	تفکرات سهام‌دار (در حوزه سرمایه های انسانی، مالی، برنامه ریزی، توسعه ای و ...)
	خصوصی‌سازی
	سیاست‌های بنگاه‌داری بانک ملی
	رویکرد بنگاه اقتصادی در برابر رویکرد صنعتی
تصمیمات کلان سیاسی تأثیرگذار کشور برای پتروشیمی‌ها	تغییرات مدیریتی بانک ملی
	رویکرد مذاکرات اقتصادی دولت‌ها
	سیاست زدگی تصمیمات کلان برای پتروشیمی‌ها
بحران‌های منطقه‌ای	عدم استفاده از متخصصین صنعتی و بازرگانی در مذاکرات بین المللی
	انتخاب سیاسی مدیر برای صنایع
قوانین وزارت نفت	بحران‌های منطقه‌ای (مثل CIS، ترکیه، افغانستان و ...)
تنوع نهادهای نظارتی	ساختار وزارت نفت
جایگاه ایران در نگاشت جهانی صنعت پتروشیمی	تنوع نهادهای نظارتی
فرهنگ سازمانی	نقش خام فروشی برای ایران در نگاشت جهانی صنعت پتروشیمی (فناوری در غرب، لایسنس در شرق، تولید در خاورمیانه)
	عدم شناخت فرهنگ سازمانی در کارکنان جدیدالاستخدام
	نگرانی از فرهنگ سازمانی نامناسب
	فرهنگ سازمانی بمنظور همکاری در راستای تحقق مدیریت دانش
تفکر و سبک مدیریتی	فرهنگ توسعه کاری
	تفویض اختیار
	تفکر سیستمی
	نگاه و تفکر مدیرعامل و هیئت مدیره
	تفکر دولتی (پروکراسی)

قوانین مرتبط با سرمایه‌های انسانی	قانون جذب و استخدام نیروهای بومی
	محدودیت جذب نیرو
	قانون کار
	تعدد و قوانین حاکم (نفت، کار و تامین اجتماعی)
	هزینه شکایت کارکنان از شرکت
	حفظ و نگهداشت کارکنان و ساختار منابع انسانی
	تنوع نوع استخدام
	قوانین جذب نیروی انسانی
قوانین بالادستی	سیاست‌ها و قوانین صادرات
	قوانین و مقررات سختگیرانه بالا دستی
	سیاست‌های ارزی، انرژی و کسب و کارهای خصوصی
	تصمیمات غیر کارشناسی قانون گذار برای پتروشیمی‌ها
	دستورالعمل‌های پدافند غیرعامل در حوزه پتروشیمی
	تنوع دستورات حاکمیتی
	رگولاتوری صنعت پتروشیمی
	تغییر قوانین و عدم ثبات آن‌ها
	سیاست‌های کلی دولت‌ها
	مشکل در تامین تجهیزات و قطعات اصلی که مشابه داخلی دارند. (با توجه به قانون حمایت از ساخت در داخل کشور)
	کلی بودن سرفصل‌های قانون ساخت داخل
	برنامه‌ریزی برای افزایش سهم ایران از بازارهای جهانی
	استانداردهای بین‌المللی (ISO ها)
	جلوگیری از خام‌فروشی فرآورده‌های نفتی بعنوان خوراک صنعت پتروشیمی
دخالت نهادهای بالادستی در تولید محصول (اجبار در تولید دواتیل هگزانول بجای تولید نرمال بوتانول)	
تقاضای وزارت بهداشت در تولید گریدهای خاص	
طرح تنظیم بازار برای قطع وابستگی پتروشیمی‌ها به قیمت دلار	
دخالت در سازوکار بازار از سوی بخش دولتی	
دستورالعمل مشارکت با شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی	عدم وجود سازوکار قانونی در ایجاد مشارکت با شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی
مدیریت نوآوری در شرکت	مدیریت نوآوری در شرکت
رضایت‌مندی مشتری	رضایت و وفاداری مشتری
	مشتری مداری
	مشتری هوادار

بحران‌های اجتماعی و معیشتی	جایگزینی سرمایه‌های انسانی با کیفیت	تأثیر دین‌فغان در جذب نیرو	سیستم آموزشی موثر	تنوع فرهنگی کارکنان	دیجیتالی شدن و به‌کارگیری فناوری‌های جدید
دانش فنی برای بهره‌وری از فناوری‌های جدید	نوسازی تجهیزات مجتمع	دسترسی به بازارهای ویژه (CIS، افغانستان و غیره)	توسعه و سرمایه‌گذاری	هزینه تمام شده تأمین مواد، قطعات و کاتالیست‌ها	استفاده از فناوری‌های داخلی (تجهیزات و مواد)
ارتباط با لایسنسور و دریافت خدمات از آن	قوانین و سایر الزامات محیط زیستی	فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی	پایداری منابع انرژی	پایداری منابع آب	ملاحظات HSE و پدافند غیرعامل
آمایش سرزمین	الگوی مصرف بازار	چالش‌های تأمین	مداخلات در قیمت‌گذاری	الزام فروش از طریق بورس کالا و انرژی	عملکرد رقبا (داخلی و خارجی)
قیمت نفت / نفتا و سایر خوراکی‌ها	نوسانات ارزی	تأمین خوراک	هزینه‌های حمل و نقل	مقررات و بروکراسی گمرک و بانک مرکزی	بازار محصولات سبز
توسعه محصول	مشکلات ناشی از خصوصی‌سازی	مالیات	پاندمی‌ها (کرونا و ...)	ثبات مدیریتی	رویکرد و تاثیرات سهام‌دار اصلی شرکت
قوانین وزارت نفت	تنوع نهادهای نظارتی	جایگاه ایران در نگاهت جهانی صنعت پتروشیمی	فرهنگ سازمانی	تفکر و سبک مدیریتی	قوانین مرتبط با سرمایه‌های انسانی
دستورالعمل مشارکت با شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی	نظام نوآوری و فناوری	رضایتمندی مشتری	تحریم‌ها و بحران‌های منطقه‌ای	تصمیمات کلان سیاسی، اقتصادی، مقررات و بروکراسی نهادهای تاثیرگذار کشور برای پتروشیمی‌ها	

استخراج سناریوهای آینده

Developing of Future

Scenarios

Recognize Process Of critical uncertainty In Shazand petrochemical company

فرایند شناسایی عدم قطعیت های بحرانی شرکت پتروشیمی شازند



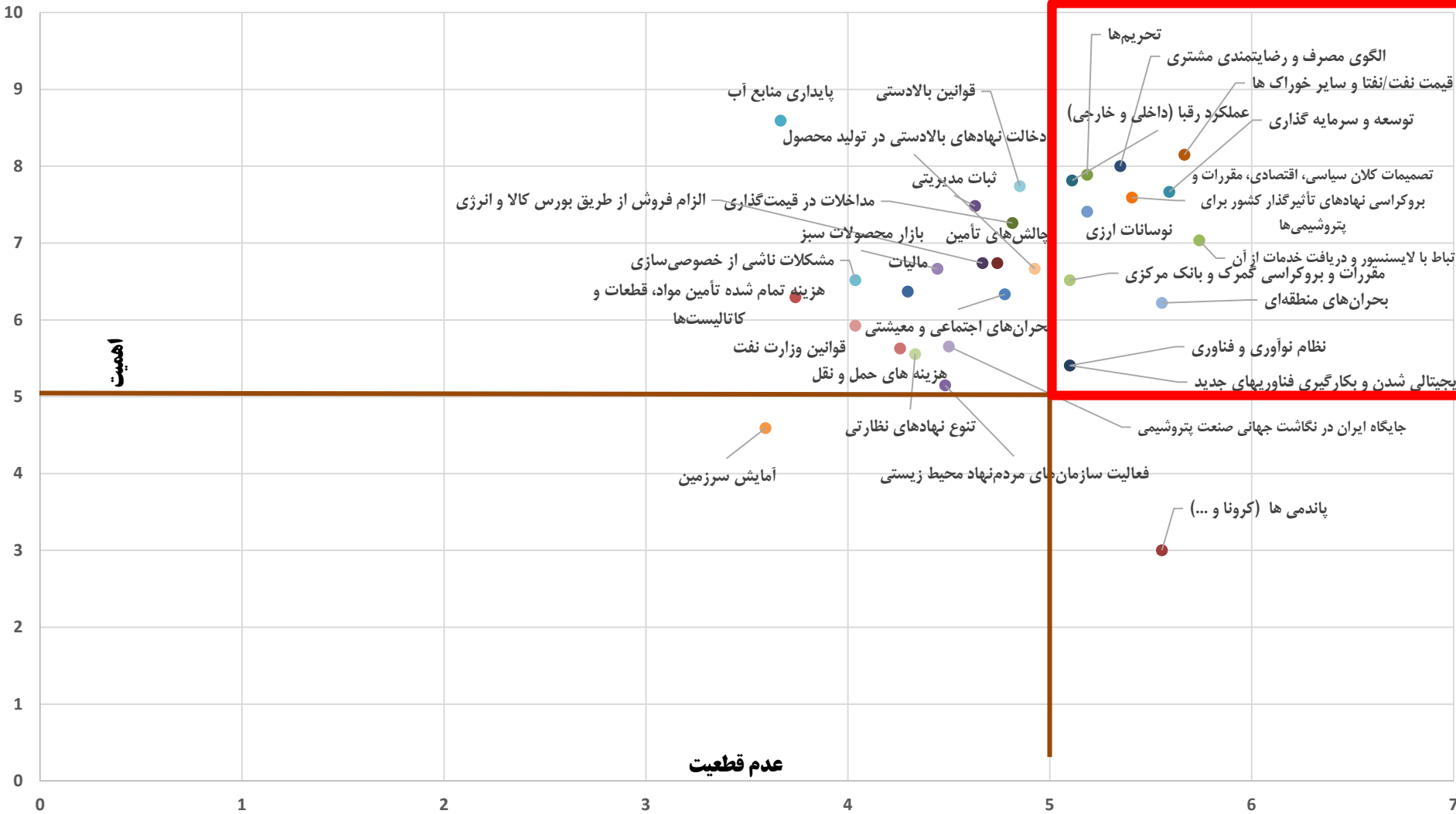
مطالعات کتابخانه ای

56 مصاحبه با خبرگان

پالایش و تبدیل
169 عامل به 51
عامل نهایی



فرایند استخراج عوامل
Agent Define process



جانمایی عوامل مداخله ناپذیر در نمودار اهمیت - عدم قطعیت و شناسایی عدم قطعیت های بحرانی

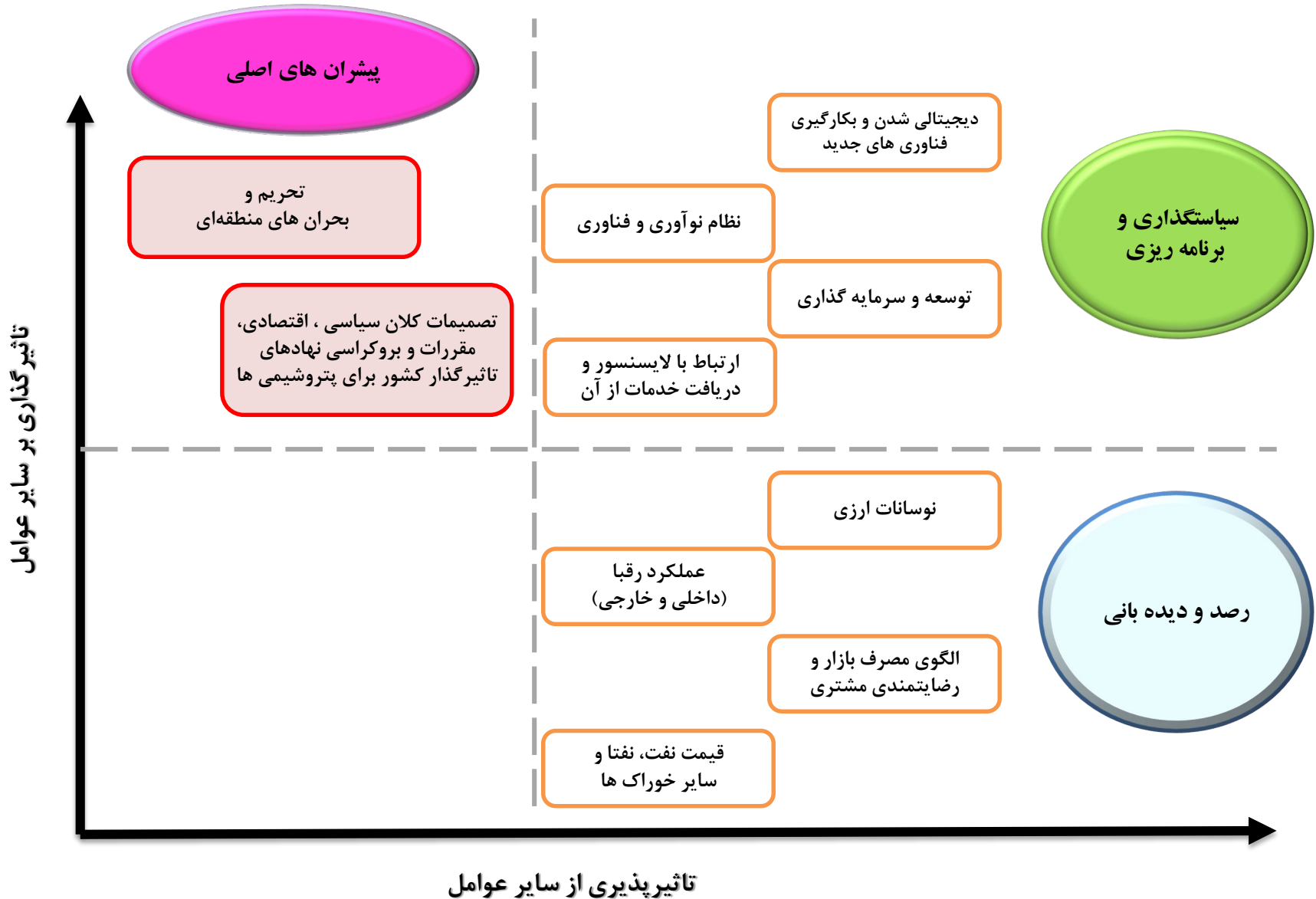
The Ten Critical Uncertainties Agent for Shazand Petrochemical company

عوامل ده گانه عدم قطعیت های بحرانی شرکت پتروشیمی شازند



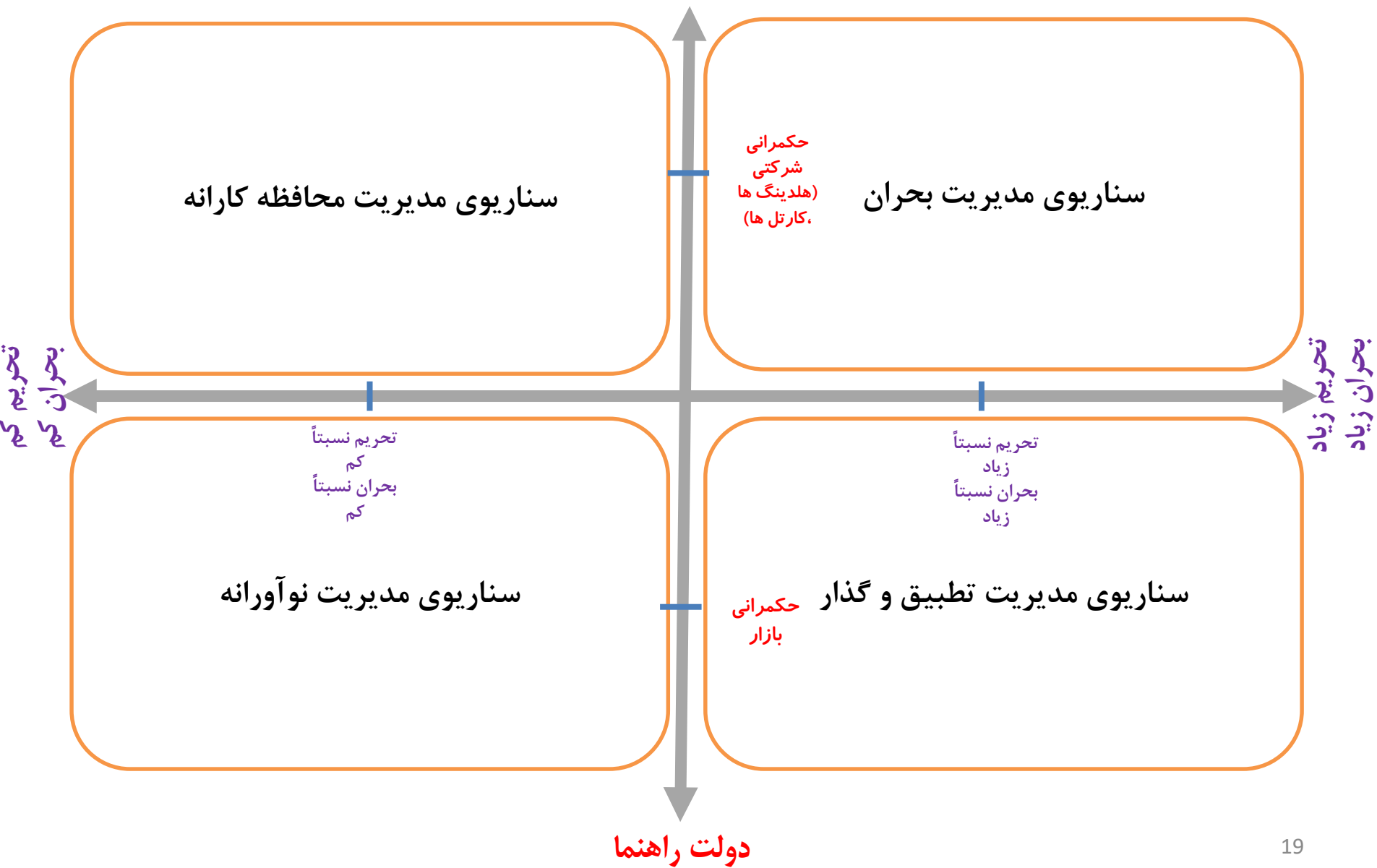
Driving Agent with Uncertainties

پیشران‌های دارای عدم قطعیت

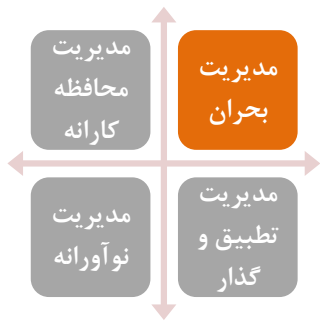


فضای نهایی سناریوهای آینده پیش روی شرکت پتروشیمی سازند

دولت قانون گذار



سناریوی اول: مدیریت بحران



افزایش قاچاق، هزینه های حمل و نقل، بیمه، هزینه های بازرگانی، قیمت حامل های انرژی و مالیات

محدودیت مبادلات منطقه ای و صفر شدن آن در نقاط بحرانی

وجود تنازعات در بین ایران و کشورهای همسایه و یا سایر کشورهای منطقه

تشدید مداخله دولت در صنعت پتروشیمی در حوزه های صادرات، نرخ گذاری خوراک، نرخ گذاری محصولات، تأمین و قیمت گذاری حامل های انرژی

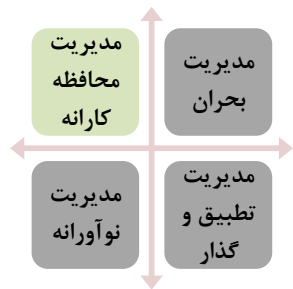
داخلی سازی قطعات و تجهیزات صنعت پتروشیمی تا حدود ۶۰٪

افزایش حوادث صنعتی و کاهش ایمنی

روبه رو شدن کشور با چالش تامین بنزین و احساس نیاز به تاسیس پتروپالایشگاه ها

تسهیل تامین خوراک به دلیل حمایت های دولت قانونگذار و همچنین ایجاد منابع جدید

ایجاد اتحادهای استراتژیک بین ایران و سایر تحریمی ها (باشگاه تحریمی ها) در حوزه پتروشیمی



سناریوی دوم: مدیریت محافظه کارانه

رشد صنایع پتروشیمی به ویژه در زنجیره‌هایی که تاکنون توسعه نیافته‌اند

امکان پذیری تعامل و دریافت تجهیزات و فناوری‌های روز، استفاده از خدمات مشاور مهندسی بین‌المللی

وجود جریان تجاری در خلیج فارس و همسایه‌های جنوبی

وجود تنازعات و تنش در بین کشورهای همسایه و منطقه

اعمال مقررات دولتی در خرید تجهیزات و تکنولوژی، تولید و فروش محصولات

تسهیل در ورود سرمایه گذار خارجی، سرمایه گذاری تا ۷۰ میلیارد دلار و دسترسی به بازارهای منطقه و اروپا و افزایش صادرات

افزایش قیمت حامل‌های انرژی و یوتیلیتی

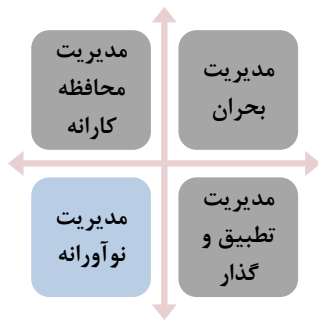
تاسیس شرکت‌ای دانش بنیان قوی

تسهیل دسترسی به لایسنس‌های جدید

محدودیت شدید در تامین خوراک به دلیل صادرات محصولات پایه نفتی و ورود رقبای نوظهور

توسعه هاب‌های جدید

سناریوی سوم: مدیریت نوآورانه



تامین مواد، قطعات، تجهیزات و کاتالیست ها از منابع اصلی

تسهیل فضای رقابتی برای ورود رقبای جدید و حذف شرکت های غیر پیشرو

در دسترس قرار گرفتن بازارهای منطقه ای و اروپا و افزایش صادرات به CIS

افزایش مراودات و دسترسی به لایسنس های معتبر و برندهای جدید

با مشکل مواجه شدن شرکت های داخلی تولید قطعات و تجهیزات

توسعه صنعت پتروشیمی در کشور و سرمایه گذاری بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار در کشور

سخت تر شدن رقابت ناشی از الزامات و قوانین جهانی به ویژه در حوزه محیط زیست و HSE

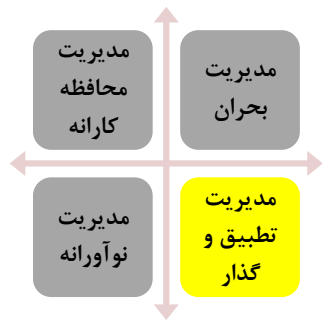
شکسته شدن انحصار در تولید محصولات خاص

دشوار شدن تامین خوراک و افزایش قیمت آن

استفاده از نوآوری، توسعه پارک ها و خوشه های صنعتی و تکمیل زنجیره ارزش

شکل گیری هاب های جدید تولید در کشور

کاهش حمایت های دولتی و تاثیر آن بر افزایش بهای تمام شده، همچنین افزایش قیمت حامل های انرژی، هزینه های یوتیلیتی، مالیات و حذف یارانه ها



سناریوی چهارم: مدیریت تطبیق و گذار

افزایش قاچاق، هزینه‌های حمل‌ونقل، بیمه،
افزایش هزینه‌های فروش و بازرگانی

تسهیلگری برای ورود بخش خصوصی داخلی و
ایجاد شرکت‌های دانش بنیان و استفاده از
صندوق‌های خطر پذیر (venture Capital)

دخالت حداقلی دولت، کاهش مقررات دست و
پاگیر و افزایش بهره‌وری نظارت دولت

هوشمندانه تر شدن تولید با توجه به افزایش
هزینه‌های تولید و سخت تر شدن تولید

رونق نسبی شرکت‌های کوچک دانش بنیان

مداخله دولت با هدف ثبات شرایط شامل
ترغیب، حمایت و تسهیلگری برای
سرمایه‌گذاری در صنعت پتروشیمی برای ورود
بخش خصوصی داخلی

افزایش چالش‌های حوزه منابع انسانی و چالش
های کارگری

توقف سرمایه‌گذاری خارجی و افزایش ریسک
سرمایه‌گذاری در داخل

تامین خوراک نسبتاً تسهیل شده اما با قیمت
رقابتهای قابل دسترس است

Development of Appropriate Strategies

استخراج

راهبردهای اقتضایی

راهبردهای اقتضائی سناریو مدیریت بحران

1. سرمایه‌گذاری جهت خرید سهام پالایشگاه‌های کشور
2. توسعه محصول از طریق تولید گریدهای جدید و افزایش تولید محصولات ویژه و یونیک
3. سرمایه‌گذاری در توسعه زنجیره ارزش
4. حفظ نیروی انسانی متخصص
5. ایجاد سازوکارهای حقوقی جهت استفاده از ظرفیت‌های موجود شرکت به‌منظور بهره‌مندی از مزایای مناطق ویژه
6. توسعه سازوکارهای خرید و فروش اعتباری در شرکت
7. تعریف پروژه‌های مشترک و استفاده از لایسنس از طریق اعضای باشگاه تحریمی‌ها از جمله روسیه و چین
8. توسعه بومی‌سازی از طریق افزایش تعامل با شرکت‌های دانش‌بنیان
9. تأسیس شرکت مشاوره‌ای بین‌المللی با استفاده از ظرفیت نیروهای متخصص بازنشستگان
10. استفاده از سازوکارهای جدید برای تبادلات مالی نظیر صرافی‌های معتبر، رمزارزها، ارزهای جدید و مانند آن.
11. شناسایی و سرمایه‌گذاری محدود در شرکت‌های تولیدی جذاب و نیازمند به نقدینگی
12. توسعه درآمدهای غیرعملیاتی شرکت
13. استفاده از ظرفیت‌های مازاد و بلااستفاده شرکت
14. نهادینه کردن مدیریت تکنولوژی، مدیریت دانش و آینده‌پژوهی در شرکت
15. حفظ راه‌های ارتباط با منابع خارجی به‌ویژه اروپایی‌ها به‌رغم افزایش شدت در تحریم
16. حفظ صادرات به هر طریق
17. تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان
18. شبکه‌سازی و استفاده از تشکلهای رگولاتوری مثل انجمن صنفی کارفرمایی در صنعت پتروشیمی
19. رهبری هزینه‌های تولید و بهای تمام‌شده
20. استفاده از وام جهت سرمایه‌گذاری و توسعه
21. ایجاد سازوکار برای تأمین خوراک پایدار از جمله استفاده از جریان‌های الفینی پالایشگاه شازند، LPG، خوراک C4 و غیره

راهبردهای اقتضائی سناریو مدیریت محافظه کارانه

1. سرمایه‌گذاری در طرح‌های پتروپالایشگاهی و مینی ریفاینری
2. توسعه بازار و تنوع‌بخشی
3. توسعه محصول از طریق تولید گریدهای جدید و افزایش تولید محصولات ویژه و یونیک
4. استفاده از خط لوله اتیلن غرب جهت تأمین بخشی از اتیلن مورد نیاز
5. جذب سرمایه‌گذار خارجی به منظور تکمیل طرح GTPP قشم
6. سرمایه‌گذاری در هاب‌ها و بهره‌مندی از مزایای مناطق ویژه
7. دستیابی به خوراک ارزان از طریق بازار کشورهای همسایه
8. نوسازی تجهیزات و به‌روزرسانی سیستم‌های کنترلی واحدهای تولیدی از منابع اصلی
9. دیده‌بانی و رصد فناوری
10. بهره‌مندی موثر از سیستم مدیریت انرژی
11. شراکت با سرمایه‌گذاران خارجی در توسعه طرح‌های سبز
12. گسترش چتر حمایتی از نیروی انسانی
13. توسعه و تنوع‌بخشی در زمینه کسب‌وکار شرکت
14. توسعه و سرمایه‌گذاری در شهرک‌های صنعتی مجاور
15. رویکرد به سمت عقد قراردادهای بلندمدت جهت تأمین خوراک
16. توسعه صادرات
17. شبکه‌سازی و استفاده از تشکلهای رگولاتوری مثل انجمن صنفی کارفرمایی در صنعت پتروشیمی
18. رهبری هزینه‌های تولید و بهای تمام شده
19. استفاده از وام جهت سرمایه‌گذاری و توسعه
20. ایجاد سازوکار برای تأمین خوراک پایدار از جمله استفاده از جریان‌ات الفینی پالایشگاه شازند، LPG، خوراک C4 و غیره

راهبردهای اقتضائی سناریو مدیریت نوآورانه

1. سرمایه‌گذاری در مناطق ویژه
2. تکمیل طرح‌های ناتمام (پروژه پتروشیمی بین‌المللی قشم)
3. سرمایه‌گذاری جهت ایجاد پتروپالایش و مینی رفاینری ها و ایجاد تنوع در خوراک به دلیل دشواری در تأمین
4. توسعه تکنولوژی محور و تولید محصولات خاص با ارزش افزوده بالا
5. سرمایه‌گذاری متنوع کم ریسک
6. توسعه صنایع پایین‌دستی و ایجاد خوشه صنعتی
7. مشارکت با شرکت های توانمند به ویژه شرکت‌های خارج از کشور (joint venture)
8. استقرار کامل سیستم‌های آینده‌نگاری، مدیریت نوآوری و فناوری، مدیریت دانش
9. توسعه روابط بین‌الملل با شرکت‌های پیش رو در جهان و تبادل دانش و انتقال فناوری
10. بهره‌گیری از توان نیروهای باکیفیت داخلی (استفاده از ترکیب نیروهای داخل شرکت، دانشگاه‌های معتبر و شرکت‌های دانش‌بنیان) در ارائه خدمات به دیگر شرکت‌ها
11. ایجاد شرکت‌های فنی / خدماتی وابسته و استفاده از پتانسیل شرکت تعاونی کارکنان
12. ایجاد جذابیت برای جذب و نگهداشت نیروهای توانمند در شرکت و کمک به انتقال دانش (تاکید بر آموزش و انتقال دانش و انگیزش درونی)
13. ایجاد توان رقابتی برای جذب نیروی متخصص به دلیل فرصت جغرافیایی مناسب
14. سرمایه‌گذاری مالی برای ایجاد تنوع در کسب‌وکار
15. نیچ مارکتینگ
16. بازنگاری و چابک سازی فرایندهای کاری
17. فعال شدن درگاه های دریافت و پرداخت های الکترونیک
18. بازنگاری در روندهای کمیسیون معاملات به نفع کاهش بروکراسی
19. برون‌سپاری خدمات

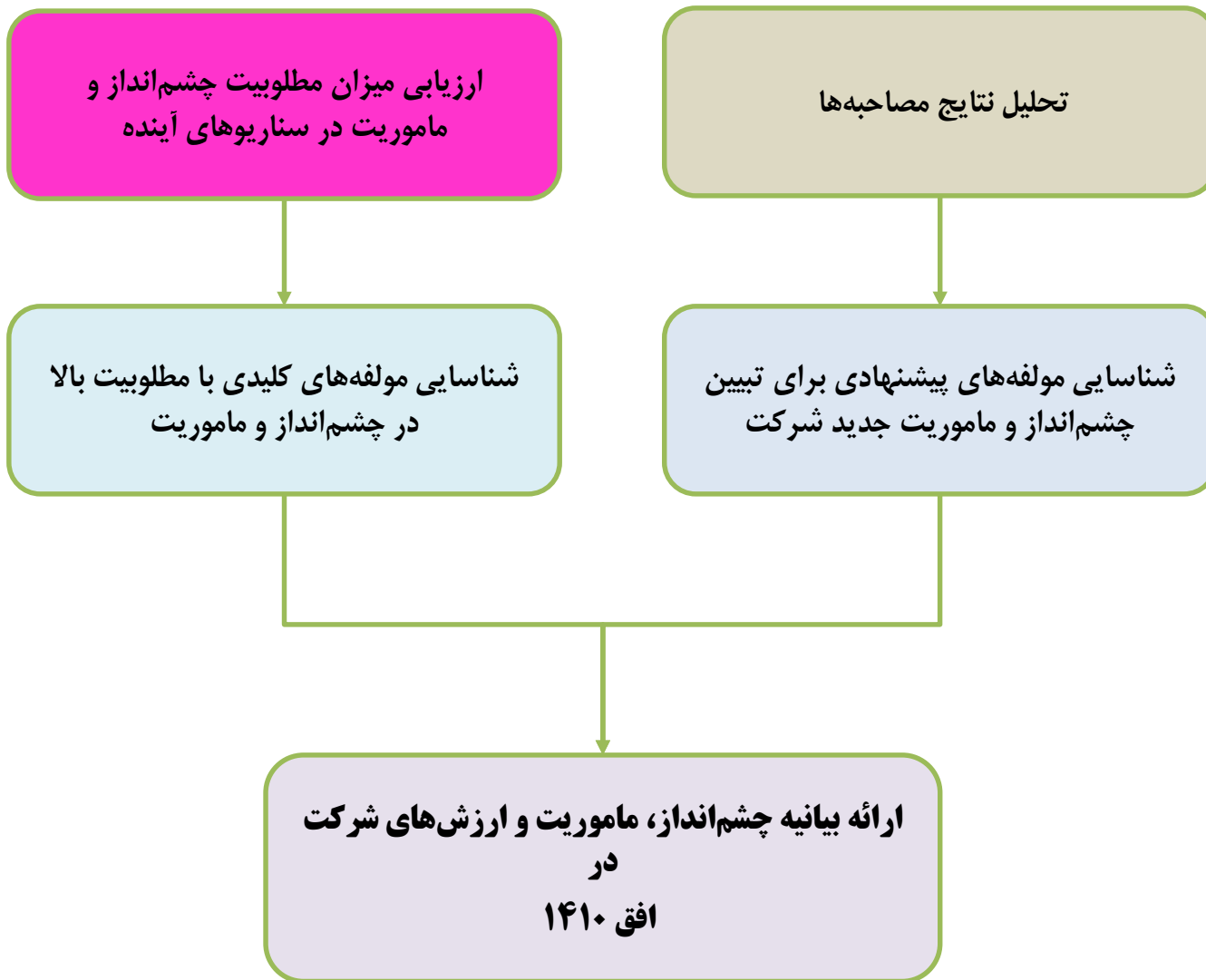
راهبردهای اقتضائی سناریو مدیریت تطبیق و گذار

1. افزایش تمرکز بر پدافند غیرعامل
2. اتخاذ رویکرد فعال و هوشمندانه در تأسیس یا بهره‌مندی از شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی
3. مراقبت ویژه از دارایی‌های فعلی
4. یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی برای شفاف‌سازی و مزیت‌های یکپارچگی
5. شناسایی قوانین تسهیل‌گرانه دولت و ایجاد سازوکارهای بهره‌برداری از آن در شرکت
6. تقویت حضور شرکت در خوشه‌های صنعتی و سندیکاها/پتروشیمی
7. افزایش جذابیت‌ها/مشوق‌ها و عوامل انگیزشی درون سازمان در جذب و نگهداشت نیروهای نخبه (از طریق بهبود شرایط مالی)

تعيين وضعيت مطلوب

Directional Pillars

ارکان جهت ساز



اجزای پیشنهادی برای بازبینی چشم انداز و ماموریت	موارد اشاره شده در مصاحبه ها
<p>انعطاف پذیری با تحولات بازار و نوآوری در جهت ارتقاء رقابت پذیری</p>	<p>تاکید بر آینده کریپتو بازنگری در چارت کل شرکت. شرکت باید بازار محور باشد تولید گریدهای جدید R&D باید سراغ ذائقه های جدید بازار برود تمرکز بر ترکیب محصولات بجای کثرت آن ارزهای دیجیتال پلی سیلیکن ها لایسنس های پیشرفته محدوده های تاریخ نوآوری سه رکن مدیریت نوآوری در پتروشیمی بازارسنجی بهتر جهت شناسایی محصولات جدید فروش اعتباری برای رقابت با رقبا و جذب مشتری رفتن به سمت دانش های به روز جهت حداکثر کردن بهره وری آب</p>
<p>پارک نوآوری (محیطی نوآورانه با هدف تولید ثروت)</p>	<p>پارک علم و فناوری آموزش پتروشیمی ها</p>
<p>چابکی</p>	<p>تغییر آیین نامه کمیسیون معاملات و تفویض اختیار بیشتر کاهش دیوان سالاری</p>
<p>متعالی بودن</p>	<p>افزایش کردن سامانه مدیریت تکنولوژی در کنار مدیریت دانش و آینده پژوهی پروژه های مدیریت منابع انسانی را اجرا کنیم مخصوصا مدیریت دانش نرم افزار HRMS پیاده سازی بشود پیاده سازی BPMS ایجاد فرایند ارزیابی عملکرد و داشبورد مدیریتی اجرای ERP</p>
<p>افزایش سودآوری و رشد پایدار</p>	<p>ساخت یا خرید سهام مینی پالایشگاه ها جوینت با شرکتهایی که می توانند با سازند همکاری کنند ادغام چند پتروشیمی برای اقتصادی شدن صادرات محصولات تاسیس پتروپالایشگاه مدیریت با نگاه بلند مدت داشتن اعتقاد به توسعه سرمایه گذاری روی طرح های جدید (احداث یا جایگزینی) برقراری ارتباط با شرکت های ارائه دهنده لایسنس تولید پایدار لزوم ارتباط با دنیا</p>
<p>دانش بنیان</p>	<p>باید به سمت بهبود فناوری یا مشابه سازی کاتالیستها برویم تولید کاتالیست ها با صرفه اقتصادی جذاب</p>
<p>مرجع قیمت گذاری</p>	<p>باید بجای price trader بودن، price maker باشیم</p>
<p>توجه به منافع کارکنان و ذینفعان</p>	<p>تقویت شایسته سالاری در شرکت تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش حس تعلق و انگیزه استفاده از نخبگان و جوان گرایی افزایش انگیزه و رضایت شغلی ارتقاء آموزش منابع انسانی رفع چالش های منابع انسانی جذب و آموزش صحیح ایجاد تفکر فرایند محور در نسل جدید سازمان افزایش رفاه کارکنان</p>

مجموع مطلوبیت هر مولفه در سناریوها	سناریوی مدیریت تطبیق و گذار	سناریوی مدیریت نوآورانه	سناریوی مدیریت محافظه کارانه	سناریوی مدیریت بحران	مولفه های چشم انداز
۱۲	۳	۴	۲	۳	شرکت دانش محور (استفاده از دانش روز برای رفع مسائل و گلوگاهها)
۱۲	۳	۳	۳	۴	حفظ و توسعه مشتریان وفادار
۱۵	۴	۴	۴	۳	حضور در بازارهای رقابتی
۱۴	۳	۴	۴	۳	تحول در محصولات و استفاده از فن آوری های تولید (فناوری های روز)
۱۲	۳	۳	۳	۳	سودآوری پایدار
۱۳	۳	۴	۳	۳	کسب رتبه برتر در خاورمیانه
۱۲	۳	۳	۳	۳	همسویی و مشارکت کارکنان
۲۲	۲۲	۲۵	۲۲	۲۱	مجموع مطلوبیت چشم انداز در سناریو

مجموع مطلوبیت هر مولفه در سناریوها	سناریوی مدیریت تطبیق و گذار	سناریوی مدیریت نوآورانه	سناریوی مدیریت محافظه کارانه	سناریوی مدیریت بحران	موضوعات ماموریت
۱۳	۳	۴	۳	۳	ارائه محصولات و خدمات پتروشیمیایی در کلاس جهانی (تنوع و کیفیت)
۱۴	۴	۳	۳	۴	استفاده بهینه از منابع
۱۳	۳	۴	۳	۳	فناوری‌های نوین
۱۳	۳	۴	۳	۳	موقعیت جغرافیایی مناسب
۱۴	۴	۳	۳	۴	تنوع محصولات
۱۵	۳	۴	۴	۴	تکیه بر سرمایه‌های انسانی توانمند، یادگیرنده، با انگیزه و رشد یافته
۱۵	۴	۴	۴	۳	مشتری مداری
۱۳	۳	۴	۳	۳	دیدگاه آینده‌نگر
۱۳	۳	۴	۳	۳	توسعه مستمر
۱۱	۲	۳	۳	۳	ایجاد ارزش افزوده متوازن برای کلیه ذینفعان
۱۲	۲	۴	۴	۲	حفاظت از محیط‌زیست
۱۲	۲	۳	۳	۲	توسعه و ارتقاء سطح زندگی کارکنان و خانواده آن‌ها
۳۷	۳۷	۴۴	۳۹	۳۸	مجموع مطلوبیت ماموریت در سناریو

ارکان جهت ساز



چشم انداز

□ ما در افق ۱۴۱۰ با برند بین المللی در بازارهای رقابتی حضوری فعال داشته و قطب نوآوری، سرآمد در کیفیت و پیشرو در صنعت سبز در خاورمیانه هستیم.

ارکان جهت ساز



ماموریت

□ این شرکت که در زمینه ارائه محصولات و خدمات پتروشیمیایی در کلاس جهانی فعالیت دارد، با استفاده هوشمندانه از تولید منعطف، کیفیت و تنوع محصولات، موقعیت جغرافیایی مناسب، سرمایه‌های انسانی توانمند و با تکیه بر اقتصاد دانش بنیان، تکمیل زنجیره ارزش، آینده‌پژوهی، نوآوری و بهره‌مندی از فناوری‌های جدید، تعهد بالا به مسئولیت‌های اجتماعی، مشتری مداری و رشد پایدار را سرلوحه کار خود قرار داده است.

ارکان جهت ساز



ارزش‌ها

- مسئولیت پذیری
- پایبندی به اصول سلامت، ایمنی و محیط زیست
- توازن در رضایتمندی ذینفعان
- خلاقیت و یادگیری مستمر
- تعالی سازمانی
- ارتقاء نشاط سازمانی و حفظ کرامت انسانی
- صداقت، شفافیت و پاسخگویی

اهداف کلان GOALS



افزایش سود آوری و رشد پایدار

ارتقا کارکردهای اکوسیستم نوآوری

افزایش رقابت پذیری

افزایش سودآوری و رشد پایدار	ارتقاء کارکردهای اکوسیستم نوآوری	افزایش رقابت پذیری	مولفه‌های کلیدی ارکان جهت‌ساز
		*	برند بین المللی در بازارهای رقابتی
*	*		قطب نوآوری
		*	سرآمد در کیفیت
*			پیشرو در صنعت سبز
		*	ارائه محصولات و خدمات پتروشیمیایی در کلاس جهانی
*		*	استفاده هوشمندانه از تولید منعطف
	*	*	کیفیت و تنوع محصولات
*		*	موقعیت جغرافیایی مناسب
	*	*	سرمایه‌های انسانی توانمند
	*	*	تکیه بر اقتصاد دانش بنیان
*	*	*	تکمیل زنجیره ارزش
*	*	*	آینده پژوهی
*	*		نوآوری و بهره‌مندی از فناوری‌های جدید
*			تعهد بالا به مسئولیت‌های اجتماعی/مسئولیت پذیری
*		*	مشتری مداری
*	*		رشد پایدار
*			پایبندی به اصول سلامت، ایمنی و محیط زیست
*		*	توازن در رضایتمندی ذینفعان
	*		خلاقیت و یادگیری مستمر
*	*		تعالی سازمانی
*		*	ارتقا نشاط سازمانی و حفظ کرامت انسانی
*		*	صداقت، شفافیت و پاسخگویی

تهدیدها	فرصت ها	SWOT
<p style="text-align: center;">استراتژی های رقابتی</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ مدیریت برند ✓ توسعه نظام مدیریت HSE و پدافند غیرعامل در شرکت ✓ هوشمندسازی فرایندهای کسب و کار ✓ آینده پژوهی، افزایش توان رقابتی و خلق ارزش ✓ تولید محصولات متنوع و جدید در راستای تکمیل زنجیره ارزش ✓ مشارکت و توسعه سرمایه گذاری های راهبردی با سایر شرکت های توانمند 	<p style="text-align: center;">استراتژی های تهاجمی</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه صادرات ✓ گسترش شبکه های ارتباطی ✓ شناسایی بازارهای هدف جدید و مدیریت بر آنها ✓ توسعه تعالی و مدیریت دانش سرمایه های انسانی ✓ توسعه مستمر از طریق حمایت از خلاقیت و نوآوری ✓ توسعه صنایع پایین دستی پتروشیمی ✓ توسعه سرمایه گذاری در فعالیتهای نوآورانه ✓ توسعه اکوسیستم نوآوری و مشارکت با شرکت های دانش بنیان 	نقاط قوت
<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه امکانات رفاهی و انگیزشی منابع انسانی ✓ مدیریت و کنترل منابع در کلیه سطوح سازمان ✓ توسعه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی متخصص و ماهر ✓ مدیریت ریسک سازمان ✓ مشارکت با تأمین کنندگان اصلی <p style="text-align: center;">استراتژی های تدافعی</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حفظ و توسعه مشتریان، تأمین کنندگان، سهامداران و سایر ذینفعان ✓ چاپک سازی ساختار و فرایندهای سازمانی ✓ رهبری تمامی هزینه ها در سطوح سازمان ✓ استقرار نظام های نوین بازاریابی (CRM و IMC) ✓ گسترش و توسعه منابع خوراک <p style="text-align: center;">استراتژی های محافظه کارانه</p>	نقاط ضعف

استخراج راهبردها از نتایج تحلیل وضعیت موجود (swot)

استخراج راهبردهای اقتصادی از سناریوها

تشکیل بانک راهبردها
(۸۵ راهبرد)

طبقه‌بندی راهبردهای مشابه
(۲۱ دسته)

راهبردهای بهینه
(۱۵ راهبرد)

ارزیابی پابرجایی راهبردها در سناریوها

**فرایند استخراج
راهبردهای نهایی
شرکت**

راهبردهای بهینه

میزان بیشترین تاسف راهبردها در سناریو ها

سناریو ۱ (MAX:10)	سناریو ۲ (MAX:10)	سناریو ۳ (MAX:10)	سناریو ۴ (MAX:10)	مجموع تاسف هر راهبرد در سناریو ها
۱.۲	۰	۱.۷	۱.۵	۴.۵
۳.۳	۰.۱	۰.۹	۱.۸	۶
۲.۴	۰.۱	۱.۴	۱.۸	۵.۷
۱.۲	۰	۰.۵	۱.۳	۳
۱.۱	۴	۲.۸	۱.۶	۵.۹
۱.۶	۱.۱	۰.۶	۱.۲	۴.۴
۰.۶	۰.۶	۰.۳	۰.۶	۲.۱
۳.۷	۲.۱	۲.۷	۳.۶	۱۲
۰.۱	۱.۴	۰.۹	۰	۲.۳
۱.۷	۵	۰.۷	۱.۳	۴.۲
۳.۵	۱.۸	۲	۳.۳	۱۰.۶
۲.۲	۰.۶	۰.۸	۱.۶	۵.۱
۲.۶	۰	۰.۲	۲.۱	۴.۹
۳.۶	۰.۶	۰.۹	۲.۴	۷.۴
۰.۸	۱.۱	۰.۵	۰.۸	۳.۲

«توسعه آینده پژوهی»، «مدیریت نوآوری و فناوری»، «مدیریت دانش» در جهت افزایش توان رقابتی

توسعه بازار و تنوع بخشی محصولات با تاکید بر صادرات

تولید محصولات جدید و سرمایه گذاری در صنایع پائین دستی به منظور تکمیل زنجیره ارزش

توسعه تعالی سرمایه های انسانی

توسعه سرمایه گذاری در اکوسیستم نوآوری و مشارکت با شرکت های دانش بنیان

توسعه و سرمایه گذاری در منابع خوراک به منظور تامین خوراک متنوع، ارزان و پایدار

رهبری هزینه های تولید و بهای تمام شده

توسعه و تنوع بخشی در زمینه کسب و کار شرکت

توسعه نظام مدیریت HSE و پدافند غیرعامل در شرکت

هوشمندسازی فرایندهای کسب و کار

گسترش شبکه تعاملی و ارتباطی شرکت

حفظ و توسعه مشتریان، تامین کنندگان، سهامداران و سایر ذینفعان

مشارکت و توسعه سرمایه گذاری های راهبردی با شرکت های توانمند و پیشرو

سرمایه گذاری در هابها و بهره مندی از مزایای مناطق ویژه

چاپ سازی ساختار و بهبود مستمر فرایندهای سازمانی

- «توسعه آینده‌پژوهی»، «مدیریت نوآوری و فناوری» و «مدیریت دانش»
در جهت افزایش توان رقابتی
- توسعه تعالی سرمایه‌های انسانی
- چابک‌سازی ساختار، هوشمندسازی و بهبود مستمر فرایندهای سازمانی
- توسعه نظام مدیریت HSE و پدافند غیرعامل در شرکت
- رهبری هزینه‌های تولید و بهای تمام‌شده
- حفظ و توسعه مشتریان، تامین‌کنندگان، سهامداران و سایر ذینفعان

➤ «توسعه بازار و تنوع بخشی محصولات با تاکید بر صادرات

➤ توسعه سرمایه گذاری در اکوسیستم نوآوری و مشارکت با شرکت های دانش بنیان

➤ مشارکت و توسعه سرمایه گذاری های راهبردی با شرکت های توانمند و پیشرو

➤ تولید محصولات جدید و سرمایه گذاری در صنایع پائین دستی به منظور تکمیل

زنجیره ارزش

➤ توسعه و سرمایه گذاری در منابع خوراک به منظور تامین خوراک متنوع، ارزان و

پایدار

باساس فراوان از

حسن توجه شما

