



سند راهبردی و برنامه عملیاتی

شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهران امید (سهامی عام)

پاییز ۱۴۰۲

سورة الاحقاف

سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

شورای مدیران

کمیته تدوین سند راهبردی

به نام خالق هستی

"بهترین راه برای پیش بینی آینده، ساختن آن است."

پیتر اف. دراکر

در دنیای پیچیده، پر ریسک و دائم در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی برای حضوری قدرتمند در عرصه رقابت نیازمند یادگیری و به کار بستن روش‌ها، سبک‌ها و تکنیک‌های پیشرفته و به روز مدیریتی هستند. وجود رقبای زیاد و توانمند در محیط رقابتی به شدت در حال تغییر این واقعیت را به مدیران سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی گوشزد می‌کند که برای بقاء و پیشرفت در عرصه رقابت نیازمند به کارگیری توأمان علم و هنر مدیریت می‌باشند. اگر هنر مدیریت را به طور مختصر در شش درک واقعیات و تیزبینی مدیران خلاصه کنیم، علم مدیریت نیز به طور خلاصه شامل تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات جامع، منطقی و بخردانه است.

مدیریت استراتژیک روش شناخته شده‌ای است برای تصمیم‌گیری‌های درست و منطقی مبتنی بر واقعیات، که این واقعیات از بررسی و تحلیل دقیق و علمی محیط بیرون و درون سازمانی بدست می‌آید. مطالعه تجربیات مدیران و سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که رمز موفقیت سازمان‌ها و بقا و ماندگاری آنها در محیط متلاطم امروزی درک و بهره‌گیری درست از مفاهیم، فرآیندها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک می‌باشد.

گزارش حاضر بخش اصلی سند راهبردی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید است که به طور مشخص شامل استراتژی‌های هدایتی شرکت می‌باشد. این گزارش شامل ارکان جهت ساز شرکت (شامل ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های سازمانی) اهداف استراتژیک، استراتژی‌های اصلی و اهداف و برنامه‌های عملیاتی شرکت در طی ۵ سال آینده (۱۴۰۲-۱۴۰۶) است. سند راهبردی مزبور با مشارکت فعال اعضای کارگروه تدوین سند راهبردی تدوین و در جلسات شورای مدیران شرکت با حضور و اعلام نظر تمامی مدیران، تایید و نهایی گردیده است. این سند مبنایی برای ارزیابی عملکرد شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید در راستای چشم انداز و اهداف کلان شرکت به شمار می‌رود. لازم است کارگروه تدوین سند راهبردی شرکت در ادامه راه بر حسن اجرای سند راهبردی نظارت و کنترل لازم را داشته باشد.

محرم رزمجویی

مدیرعامل و عضو هیات مدیره





فهرست مطالب

فصل اول: مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک	
۱	مقدمه، ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی
۲	مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک
۳	مدل استفاده شده در تدوین برنامه استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
فصل دوم: فرآیند تدوین راهبردی	
۴	بخش اول: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۷	مطالعه اسناد بالادستی موجود
۷	مطالعه تطبیقی
۸	مطالعه بازار
۸	مطالعه کانونی
۹	تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۱۲	بخش دوم: اهداف استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۱۴	بخش سوم: تحلیل محیط خارجی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۱۶	بخش چهارم: تحلیل محیط داخلی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۱۸	بخش پنجم: موقعیت استراتژیک و استراتژی‌های محوری شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۲۱	بخش ششم: ماتریس قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها (SWOT)
۲۴	بخش هفتم: اهداف عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۲۷	بخش هشتم: برنامه‌های عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۳۰	پیوست

فصل اول

مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک



مقدمه، ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی

چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع توجه به برنامه‌ریزی و تفکر برنامه‌ریزی را بیش از پیش مورد تأکید قرار داده است. همگامی با این تغییرات، مستلزم درک پدیده تغییرات سریع، رقابت‌پذیری، عدم قطعیت و افزایش خطر زوال سازمانی است. نوع برخورد و مواجهه با این تغییرات و سازمان‌دهی فعالیت‌های سازمانی با توجه به پیچیدگی و پویایی این سیستم برای تغییر و برنامه‌ریزی، نیازمند تحلیل و شناخت منطقی و هوشمندانه وضعیت گذشته و موجود موقعیت‌های پیرامونی (سازمان - محیط) و شناخت رویکردها و تجارب موفق کشورهای مختلف در دنیاست که می‌تواند بر سرنوشت افراد و حتی یک ملت، تأثیرگذار بوده، تغییر در کارکردها (وظایف) و ساختارهای آنها را به دنبال داشته باشد. به عبارتی، برخورداری از تفکر برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، ضرورتی اساسی است.

ظهور جامعه شبکه‌ای و سازمان‌های مجازی، دگرگونی‌های عمیق ساختاری و تغییر شرایط اجتماعی، سازمان‌ها را در معرض تغییرات ناشی از پیشرفت‌های علم و فناوری و نیز تحولات پیرامونی آن، مانند تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و سیاسی قرار داده و آن‌ها را با چالش‌های نحوه مواجهه با محیط به شدت متحول، متنوع، رقابتی، پیچیده و آشوبناک در مقیاس وسیع جهانی روبه‌رو ساخته است. ابعاد این چالش‌ها با آنچه سازمان در دوره‌های گذشته با آن مواجه بوده، تفاوتی کیفی و ماهوی دارد. در این دوره، سازمانها با تحول مفهومی پارادایمی درگیر هستند و به بازتعریف نقش و تغییر اساسی در ساختارها نیاز دارند. تدوین سند راهبردی نخستین اقدامی است که در راستای ترسیم نقشه و مسیر راهبردی توسط مدیران ارشد برای هدایت سازمان صورت می‌گیرد، به طوری که اکثر سازمان‌ها به منظور افزایش قابلیت تطبیق با تغییرات سریع محیطی اقدام به تدوین برنامه راهبردی می‌نمایند. سند راهبردی به عنوان اصلی‌ترین سند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و صرف منابع در یک سازمان بر مبنای اهداف، چشم‌انداز و رسالت‌های وجودی سازمان‌ها است. این برنامه که می‌تواند تمامی اهداف خرد، میان مدت و کلان یک مجموعه را در قالب تصمیم‌های لحظه به لحظه دنبال کند، به دلیل انعطاف‌پذیری، همسویی با آرمان‌ها و اهداف سازمانی و توجه همه جانبه به تمامی ابعاد و بخش‌های یک سازمان از اهمیت ویژه برخوردار است.

در سال‌های اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است، توجهی روزافزون نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی به عمل آمده است. برنامه‌ریزی راهبردی، چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. مدیران، آینده را می‌نگرند، اهداف سازمان را مشخص می‌کنند و راهبردها را به منظور نیل به این گونه اهداف بسط می‌دهند. به عقیده بعضی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی راهبردی بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارت دیگر، مدیران از طریق برنامه‌ریزی راهبردی، آینده‌سازی می‌کنند.

در برنامه‌ریزی راهبردی، با بررسی محیط خارجی، فرصت‌ها و تهدیدها و با بررسی محیط داخل سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کنند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف استراتژیک برای سازمان تنظیم می‌کنند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کنند که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که به دلیل تغییرات شدید محیط برون‌سازمانی، افزایش رقابت، افزایش تقاضا و جنگ بر سر منابع کم‌یاب، استفاده از مدیریت راهبردی برای سازمانها ضروری است؛ چنان که مینز برگ عقیده دارد: "به دلیل سرعت در تغییر و تحولات در دهه‌های اخیر، نقش زمان در تدوین راهبردها بسیار مهم شده است. بنابراین، فرایند طولانی برنامه‌ریزی دیگر نمی‌تواند راهبردهای لازم و سریع را ارائه کند. داشتن قدرت سنتز ذهنی مدیران است که تفکر راهبردی را می‌سازد."

اساس کار در مدیریت راهبردی، کسب برتری رقابتی در شرایط محیطی است که به شدت در حال تغییر و تحول است و این امر مهم جز با آینده‌نگری و به‌ویژه آینده‌سازی میسر نمی‌شود. همیشه باید به این نکته توجه داشت که تنها و لزوماً یک راهکار مشخص به موفقیت منتهی نمی‌شود. برای رسیدن به موفقیت، همواره راهکارهای متعددی وجود خواهد داشت. زیرا ممکن است که آینده، ادامه روند گذشته، حال یا آنچه تصور می‌شود نباشد.

مفهوم برنامه ریزی استراتژیک

آینده اتفاق نخواهد افتاد اگر فقط آرزوی آن را داشته باشید.

"پیتراف. دراکر"

برنامه ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن مواردی شامل اینکه يك سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. برنامه ریزی استراتژیک، در بهترین شکل خود، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع، جست‌وجوی گزینه‌های مختلف، و تأکید بر مدل‌های آینده تصمیماتی که امروز اتخاذ می‌شوند، خواهد بود. برنامه ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند، و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد.

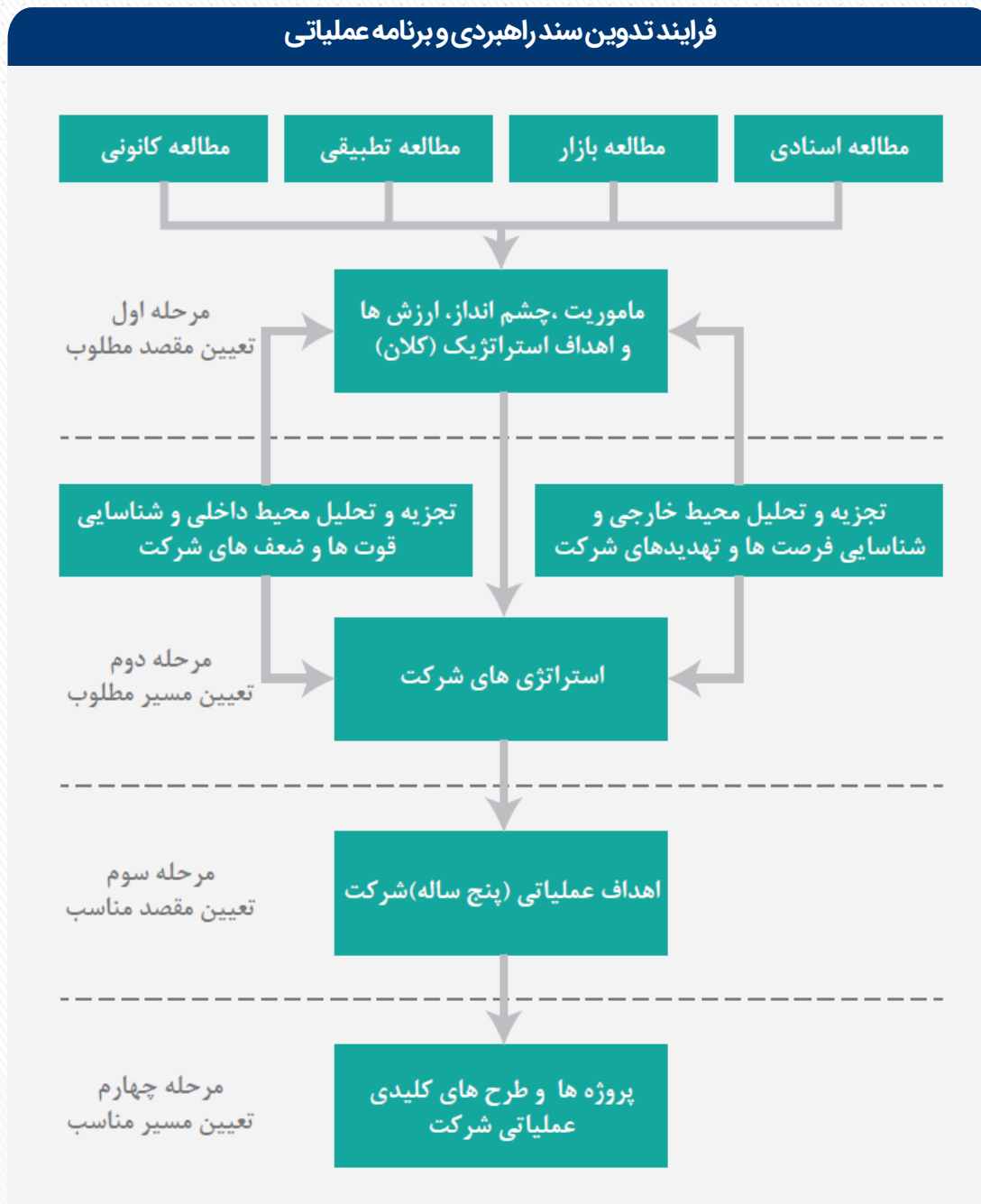
برنامه ریزی استراتژیک کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. همانطور که استراتژی نظامی پیروزی در جنگ است، برنامه ریزی استراتژیک نیز طرق انجام مأموریت‌های سازمان را دنبال می‌کند. برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است، تعیین می‌کند.
- شناخت فرصت‌های آینده فراروی سازمان و چگونگی برخورد با آنها را ممکن می‌سازد.
- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند.
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می‌آورد.
- ترتیب‌دهی اولویت‌ها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌آورد.
- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود.
- تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.



مدل استفاده شده در تدوین برنامه استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

به منظور تدوین و بازنگری برنامه استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید از مدل زیر (مدل فرد آر. دیوید) استفاده شده است.



پس از مذاکرات اولیه و تعیین محدوده کار تدوین و بازنگری برنامه راهبردی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید و تعیین بازه پنج ساله (۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶) به عنوان محدوده زمانی اجرای برنامه‌های عملیاتی، اعضای کمیته تدوین سند راهبردی تعیین شدند. اسامی اعضای کمیته به شرح زیر می‌باشد:

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	آقای محرم رزمجویی	مدیرعامل و عضو هیات مدیره
۲	آقای امیررضا خسروی	عضو موظف هیات مدیره
۳	آقای علی فراهانی	مدیر سرمایه‌گذاری
۴	آقای مهدی صالحی سیاوشانی	کارشناس سرمایه‌گذاری
۵	آقای مهدی محمدی	کارشناس سرمایه‌گذاری
۶	آقای امیر محمد مهربانی	کارشناس سرمایه‌گذاری

برنامه جلسات تشکیل کمیته تدوین سند راهبردی و کمیته کارشناسی در فرایند اجرای پروژه در جدول زیر ارائه شده است.

ردیف	موضوع	تعداد جلسات
۱	کمیته راهبردی پروژه	۸ جلسه
۲	کمیته کارشناسی پروژه	۲۰ جلسه
۳	شورای مدیران	۲ جلسه

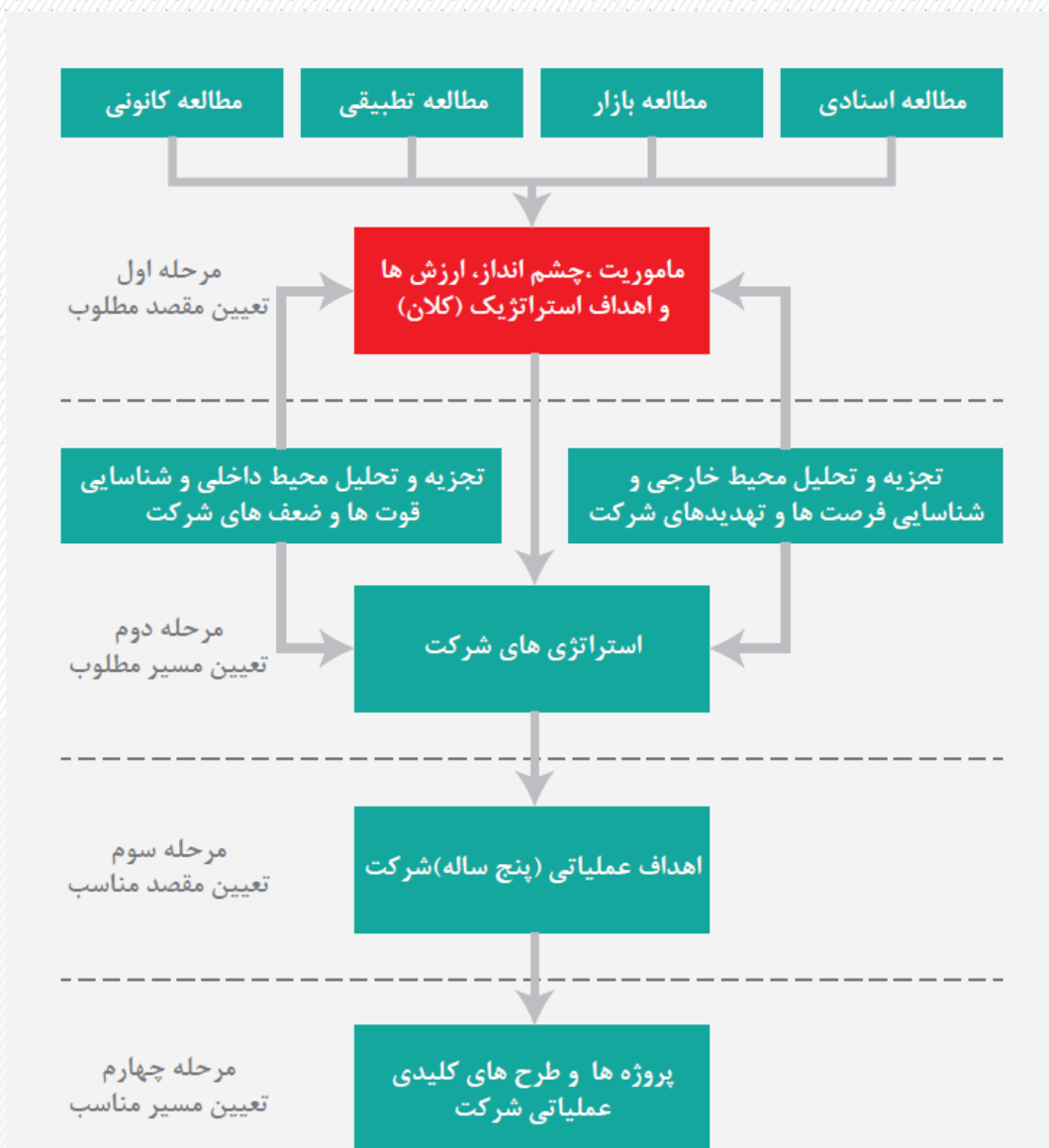


فصل دوم

فرآیند تدوین سند راهبردی

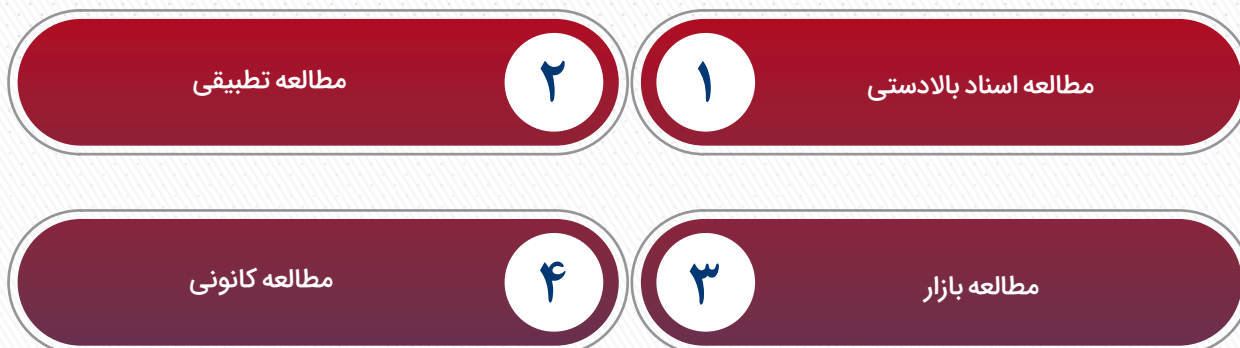
بخش اول: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

همانطور که در شکل مربوط به مدل تدوین سند راهبردی مشهود است، اولین مرحله از فرایند کار تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌هاست. مأموریت یک شرکت نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی شرکت بوده و به عبارت دیگر بیانگر هویت شرکت می‌باشد. هر شرکت دارای یک فلسفه وجودی یا مأموریت است که مبین فعالیت‌های آن می‌باشد که بر اساس دیدگاه مدیران و صاحب‌نظران در سازمان شکل می‌گیرد. مأموریت، نقشی تعیین‌کننده در هدایت سازمان به سوی اهداف متعالی دارد. اگر مأموریت یک سازمان را در قالب یک سند یا نوشته مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را فرا راه فعالیت‌های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه مأموریت سازمان را تهیه کرده‌ایم. معمولاً به هنگام بیان مأموریت سازمانی، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان نیز تدوین شده و به اطلاع همگان می‌رسد.





به منظور تدوین مأموریت شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید، از نتایج چندین مطالعه اولیه استفاده شد که در ادامه هر یک از این مطالعات معرفی خواهند شد:



مطالعه اسناد بالادستی موجود

اسنادی است که برای شرکت لازم الاجرا و یا رعایت آنها الزام آور است. در این مطالعه، اسناد زیر مورد مطالعه و بهره‌برداری قرار گرفته است:

۱. سند چشم انداز کشور
۲. سیاست‌های کلی نظام
۳. سیاست‌های اصل ۴۴
۴. لایحه برنامه توسعه هفتم
۵. سند راهبردی و برنامه عملیاتی شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری امید
۶. سند راهبردی و برنامه عملیاتی قبلی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید
۷. قانون بازار سرمایه
۸. قانون بودجه عمومی کشور ۱۴۰۲
۹. اساسنامه شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

مطالعه تطبیقی

به منظور تدوین مأموریت شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید، بررسی تطبیقی شرکت‌های صنعت سرمایه‌گذاری پذیرفته شده در بورس و تعیین جایگاه شرکت گوه‌ران امید صورت پذیرفت. (بیوست شماره ۱)

معیارهای استاندارد و اساسنامه‌ای انتخاب شرکت‌ها برای بررسی تطبیقی به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- بیش از ۵۰ درصد منابع در اختیار شرکت به سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اختصاص داده شده باشد.
- ۲- سرمایه‌گذاری شرکت می‌بایستی صرفاً با هدف کسب انتفاع بوده و از سرمایه‌گذاری با هدف کنترل و عضویت در هیات مدیره شرکت سرمایه پذیر نباشد.
- ۳- اطلاعات مالی شرکت برای سالهای اخیر در دسترس بوده و ارزش بازار آن بین ۲ تا ۲۰ هزار میلیارد تومان باشد.
- ۴- سرمایه‌گذاری‌های شرکت در صنعت خاصی متمرکز نباشد.

با توجه به معیارهای فوق الذکر تعداد ۱۰ شرکت سرمایه‌گذاری، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفته است.

مطالعه بازار

با توجه به کسب و کار اصلی شرکت که سرمایه‌گذاری در بازارهای مالی و به طور مشخص بازار سرمایه است، تحلیل جامعی در خصوص صنایع و شرکت‌های فعال در بازار سرمایه با هدف اولویت‌بندی صنایع در ترکیب پرتفوی هدف بر اساس متغیرهای ذیل انجام شد. (پیوست شماره ۲)

۱) دسترسی به مواد اولیه با قیمت مناسب

۲) توان رقابت پذیری صنعت

۳) قیمت‌گذاری بر اساس بازار آزاد

۴) تأثیر پذیری کمتر از تحریم

۵) تراز ارزی مثبت

۶) بالا بودن حاشیه سود متوسط صنعت

۷) شفافیت اطلاعاتی در صنعت

۸) طرح‌های توسعه

۹) تقاضای رو به رشد برای محصولات صنعت

مطالعه کانونی

دیدگاه‌های مدیران و صاحب‌نظران شرکت در خصوص مأموریت و خواسته‌های ذی‌نفعان در جلسات متعدد کمیته راهبردی پروژه تدوین برنامه استراتژیک دریافت شد و در تدوین ارکان هویتی شرکت به کار گرفته شد.



تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

بر اساس الگوهای رایج تدوین برنامه راهبردی، ۱۰ سوال اصلی به عنوان مهمترین سوالاتی که در تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های یک سازمان مطرح می‌باشد باید پاسخ داده شود. در جدول زیر به این سوالات اشاره شده است:

ردیف	اجزای بیانیه‌ها	سوال مربوطه
۱	محصولات شرکت	کالا یا خدماتی که شرکت تولید می‌کند و یا قصد دارد از این پس تولید کند کدام است؟ ممکن است تغییری در سبد محصولات شرکت داده نشود و ممکن است با بررسی‌هایی که انجام می‌شود محصولات جدیدی در دستور کار شرکت قرار گیرد. در این مرحله به معرفی دسته‌های کلی محصولات اشاره شود و نیازی نیست که به تفصیل تمامی محصولات نام برده شود.
۲	مشتریان	مشتریان شرکت چه گروه‌هایی می‌باشند؟ منظور از مشتریان افراد یا سازمان‌هایی است که محصولات شرکت را خریداری کرده و درآمد شرکت از محل تامین نیازهای آنها حاصل می‌شود.
۳	بازار شرکت	بازار شرکت کجاست؟ ممکن است در حال حاضر شرکت بر بازار خاصی متمرکز باشد اما در طول برنامه در نظر دارد تا وارد بازارهای جدیدی شود. وقتی صحبت از بازار به میان می‌آید می‌توان تقسیم بندی جغرافیایی، گروه‌های مصرف کننده و یا حتی گروه‌های جمعیتی را در نظر گرفت.
۴	فناوری شرکت	نگاه شرکت را به فناوری مشخص نمایید. آیا شرکت همواره بدنال فناوری‌های نوین و مدرن است یا فناوری‌های قابل بومی شدن و یا فناوری‌های ارزان و قابل دسترس و یا
۵	ارزش‌های شرکت	۱. اصول اخلاقی و ارزش‌هایی که شما فکر می‌کنید با اشاعه آن در سازمان بهره‌وری و رشد میسر می‌شود کدام است؟ ۲. کدام ارزش‌ها است که باید در مسیر اجرای مأموریت و تحقق چشم‌انداز رعایت شوند؟
۶	شایستگی متمایز شرکت	مهمترین ویژگی‌های متمایز شما نسبت به شرکت‌های رقیب کدام است؟ ویژگی‌های متمایز یا قابلیت‌های رقابتی آن دسته از ویژگی‌هایی است که دارای خصوصیات زیر باشد: - ارزش‌زا می‌باشند. - کمیاب هستند. - گران هستند. - قابل کپی کردن نیستند.
۷	جایگاه کارکنان شرکت	کارکنان برای شرکت دارای چه جایگاهی هستند؟ و شرکت در خصوص آنها خود را متعهد به چه وظیفه‌ای می‌داند؟
۸	مسئولیت اجتماعی شرکت	شرکت در کنار تولید محصولات قابل عرضه در بازار به کدام مسئولیت‌های اجتماعی متعهد است؟
۹	بقا، رشد و بهره‌وری	۱- شما فکر می‌کنید بقای شرکت در گروه چه عاملی است؟ ۲- مهمترین شاخص‌های رشد و موفقیت شرکت کدام است؟
۱۰	جایگاه آینده	چشم‌انداز شرکت چیست؟

در جلسات متعدد کمیته تدوین سند راهبردی به این سوالات ده‌گانه پاسخ داده شد تا مبنای مناسبی برای تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت قرار گیرد. در جدول زیر پاسخ گوه‌ران به این پرسش‌ها ارائه شده است.

ردیف	اجزای بیانیه‌ها	پاسخ به سوالات مربوطه
۱	محصولات شرکت	• مدیریت بهینه سبد دارایی و سرمایه‌گذاری • مدیریت حرفه‌ای صندوق‌های سرمایه‌گذاری و انواع دارایی بالاخص صندوق بازارگردانی • ابزارهای نوین مالی
۲	مشتریان	• سهامداران • صاحبان سرمایه • افرادی که نیاز به انواع خدمات مالی دارند
۳	بازار شرکت	• بازارهای مالی
۴	فناوری شرکت	• تجزیه و تحلیل مالی و سرمایه‌گذاری به کمک انواع نرم افزارهای رایانه‌ای، اینترنتی و پایگاه‌های داده
۵	ارزش‌های شرکت	• انضباط مالی، صداقت، مسئولیت‌پذیری • شفافیت فعالیت اقتصادی، قانون‌مداری و پاسخگویی در برابر ذینفعان • شایسته‌سالاری و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای • ایجاد زمینه‌های شکوفایی و توسعه استعدادهای فردی و گروهی • توجه به مسئولیت اجتماعی و فرهنگی • اتکا به گزارشات کارشناسی و حفظ رویکرد تکنوکراسی در تصمیم‌گیری
۶	شایستگی متمایز شرکت	• سرمایه انسانی توانمند و مدیران با تجربه و مسلط به امر مدیریت دارایی و سرمایه‌گذاری • روحیه بالای کار تیمی، فرهنگ غنی سازمانی و اتکای به گزارشات کارشناسی • چابکی ساختار سازمانی
۷	جایگاه کارکنان شرکت	• با ارزش‌ترین سرمایه شرکت که سازمان خود را متعهد به رشد استعدادها و افزایش توانمندی‌های آنها می‌داند.
۸	مسئولیت اجتماعی شرکت	• نگاه ویژه به محیط زیست • اهتمام امداد به حادثه دیدگان سوانح طبیعی در کشور • ایفای نقش حمایتی در خصوص اقشار آسیب‌پذیر
۹	بقا، رشد و بهره‌وری	• افزایش سرمایه و ارزش سرمایه‌گذاری‌ها و دارایی‌های تحت مدیریت
۱۰	جایگاه آینده	• رتبه برتر شرکت سرمایه‌گذاری فعال در بازار سرمایه

بدین ترتیب با در نظر گرفتن پاسخ به پرسش‌های ده‌گانه و نتایج تحلیل اسناد بالادستی، مطالعه بازار، مطالعه تطبیقی و مطالعه کانونی، مأموریت شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید تدوین گردید.



بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

بیانیه مأموریت

شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید (سهامی عام) به پشتوانه شایستگی‌های ممتاز خود همچون سرمایه انسانی توانمند و ارزش آفرین و ساختار چابک تصمیم‌گیری و فرهنگ علمی و نوآورانه سازمانی، انواع خدمات تخصصی مالی در حوزه‌های مختلف سرمایه‌گذاری بالاخص مدیریت رقابتی و بهینه‌انواع سبدهای سرمایه‌گذاری و صندوق‌های دارایی را ارائه می‌نماید. این شرکت افزایش منافع کلیه ذینفعان علی‌الخصوص ارزش خالص دارایی‌های سهامداران را سرلوحه کلیه اقدامات و برنامه‌های عملیاتی خود می‌داند و از گذر تجزیه و تحلیل و تدوین گزارشات کارشناسی، بی‌وقفه به دنبال توسعه دارایی‌های تحت مدیریت خود منجمله گسترش کیفی و کمی فعالیت صندوق بازارگردانی می‌باشد. شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید خود را متعهد به توسعه و ارتقاء تمامی شاخص‌های مرتبط با فعالیت خود از قبیل بهره‌وری، منابع انسانی، عملکرد سرمایه‌گذاری و گزارشات مالی می‌داند.

چشم‌انداز

کسب رتبه برتر در بین شرکت‌های سرمایه‌گذاری فعال در بازار سرمایه

ارزش‌های محوری

در شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید، کلیه فعالیت‌ها و تعاملات بر مبنای ارزش‌های زیر صورت می‌پذیرد:

- اتکا به گزارشات کارشناسی و حفظ رویکرد تکنوکراسی در تصمیم‌گیری
- انضباط مالی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و صرفه‌جویی
- شفافیت فعالیت‌های اقتصادی، قانون‌مداری، پاسخگویی و تعامل سازنده با کلیه ذینفعان بالاخص سهامداران
- شایسته‌سالاری و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای
- ایجاد زمینه‌های شکوفایی و توسعه استعدادهای فردی و گروهی
- توجه به مسئولیت اجتماعی و فرهنگی

بخش دوم: اهداف استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهاران امید

اهداف استراتژیک مقاصدی هستند که شرکت در جهت دستیابی به آن‌ها حرکت می‌کند. این اهداف مأموریت شرکت را مشخص‌تر کرده و تعیین می‌کنند که چگونه می‌توان مقاصد بالاتر یعنی مأموریت و چشم‌انداز را محقق ساخت. شرکت‌ها برای تحقق مأموریت‌های متفاوتی به وجود می‌آیند، بنابراین دارای اهداف متفاوتی نیز هستند. تعیین اهداف استراتژیک از مهمترین وظایف مدیریت است زیرا بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخص می‌باشند. بنابراین اهداف استراتژیک از یک طرف با مأموریت و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط اند، به طوری که به صورت رهنمودهایی مشخص برای تحقق مأموریت به شمار رفته و به عنوان نتایجی معین در نظر گرفته می‌شوند که انتظار می‌رود پس از تعیین و اجرای استراتژی بدست آیند. اهداف استراتژیک در صورتیکه به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌ها را مشخص کرده، موجب هم‌افزایی شده، ارزیابی‌ها را تسهیل، اولویت‌ها را تعیین، از میزان عدم اطمینان کاسته، تعارض و تضاد را کاهش داده و در امر تخصیص منابع موثر خواهند بود. برای تعیین اهداف روش‌های مختلفی ارائه شده که یکی از کاربردی‌ترین آن‌ها اهداف هوشمند یا هدف‌گذاری SMART است. به طور کلی اهداف باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

محدوده و موضوع هدف باید کاملاً شفاف و واضح باشد.	خاص یا مشخص (Specific)
هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود. بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را بیان نمایند.	قابل اندازه‌گیری (Measurable)
اهداف شرکت باید با مشارکت کارکنان به گونه‌ای تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.	قابل دستیابی (Achievable)
اهدافی که تعیین می‌شوند باید با چشم‌انداز، مأموریت و با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند.	مناسب (Relevant)
ضروری است محدوده زمانی تحقق اهداف عملیاتی مستخرج از اهداف استراتژیک مشخص باشد.	مبتنی بر زمان (Time-bound)



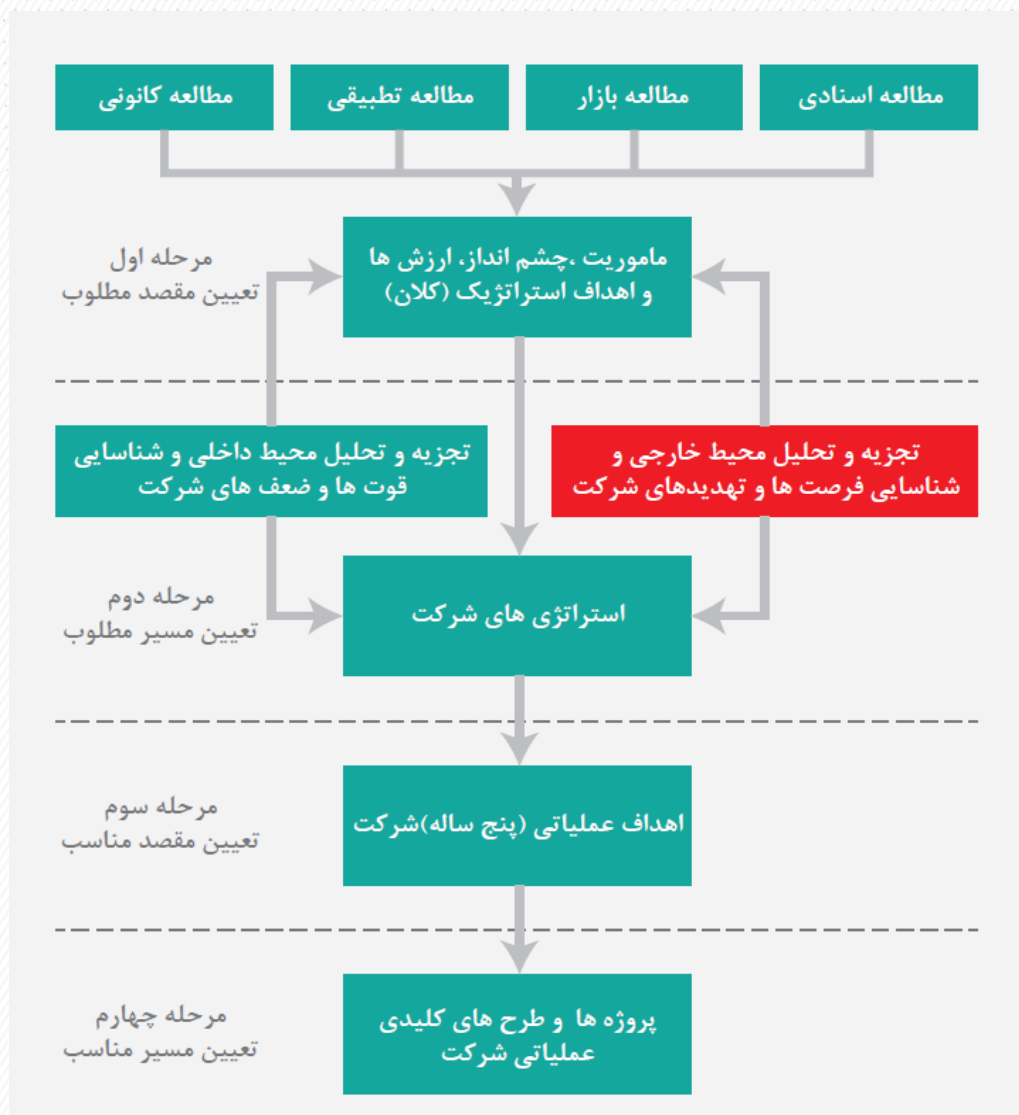
در جدول زیر اهداف استراتژیک مستخرج از مأموریت و چشم انداز شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید ارائه شده است.

ردیف	اجزای بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز	موضوعات قابل طرح در اهداف استراتژیک	شاخص اندازه‌گیری	هدف استراتژیک
۱	کسب رتبه برتر	سود پایدار و فزاینده افزایش ثروت سهامداران	نرخ بازدهی ارزش افزوده اقتصادی	افزایش سود پایدار افزایش بازدهی پرتفو
۲	مدیریت بهینه سبد سرمایه‌گذاری‌ها	تنوع دارایی و ابزارهای مالی و سرمایه‌گذاری	اندازه دارایی تحت مدیریت میزان بازدهی پرتفو	توسعه دارایی و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های متنوع کاهش ریسک پرتفو
۳	ارائه انواع خدمات تخصصی مالی و مدیریت حرفه‌ای انواع صندوق‌های سرمایه‌گذاری بالاخص صندوق بازگردانی	توسعه خدمات بازارگردانی توسعه ابزارهای مالی و صندوق‌های تحت مدیریت	تعداد نمادهای جذب شده صندوق استفاده از ابزارهای نوین	گسترش کیفی و کمی فعالیت صندوق‌های سرمایه‌گذاری بالاخص صندوق بازگردانی
۴	ایجاد ثروت و افزایش بازدهی برای سهامداران به پشتوانه شایستگی‌های ممتاز شرکت همچون سرمایه انسانی توانمند و ارزش آفرین	سود مستمر و فزاینده افزایش ثروت سهامداران	خالص ارزش دارایی‌ها ارزش افزوده اقتصادی	ارتقا جایگاه شرکت در صنعت افزایش ثروت سهامداران
۵	ساختار چابک سازمانی و فرهنگ علمی نوآورانه	تقویت روحیه کار تیمی تقویت خلاقیت و نوآوری توسعه دانایی و دانش	تعداد گزارش‌های تولیدی مشترک استفاده از نرم افزارهای هوشمند جهت تسریع فرآیندها	توسعه منابع انسانی ارتقا بهره‌وری در تمامی بخش‌های شرکت

پس از بررسی اهداف اولیه تدوین شده در کمیته تدوین سند راهبردی، اهداف استراتژیک نهایی شرکت تعیین شد. به این ترتیب اهداف استراتژیک شرکت عبارتند از:

کد	اهداف استراتژیک
SG1	افزایش سود پایدار
SG2	افزایش ثروت سهامداران
SG3	افزایش بازدهی پرتفو
SG4	گسترش کیفی و کمی فعالیت صندوق سرمایه‌گذاری اختصاصی بازارگردانی گوه‌ران امید
SG5	توسعه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های متنوع
SG6	کاهش ریسک پرتفو
SG7	ارتقاء جایگاه شرکت در صنعت
SG8	توسعه منابع انسانی
SG9	ارتقاء بهره‌وری در تمامی واحدهای سازمانی

بخش سوم: تحلیل محیط خارجی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهاران امید



همانطور که در فرایند فوق مشخص است، گام بعدی مربوط به تجزیه و تحلیل محیط خارجی با هدف شناسایی مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی شرکت می‌باشد. در این مرحله، محیط خارجی سازمان بر اساس متغیرهای کلان اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فناوری، فرهنگی و محیط رقابت مورد بررسی قرار گرفته و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای شرکت تعیین شده است.



فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی

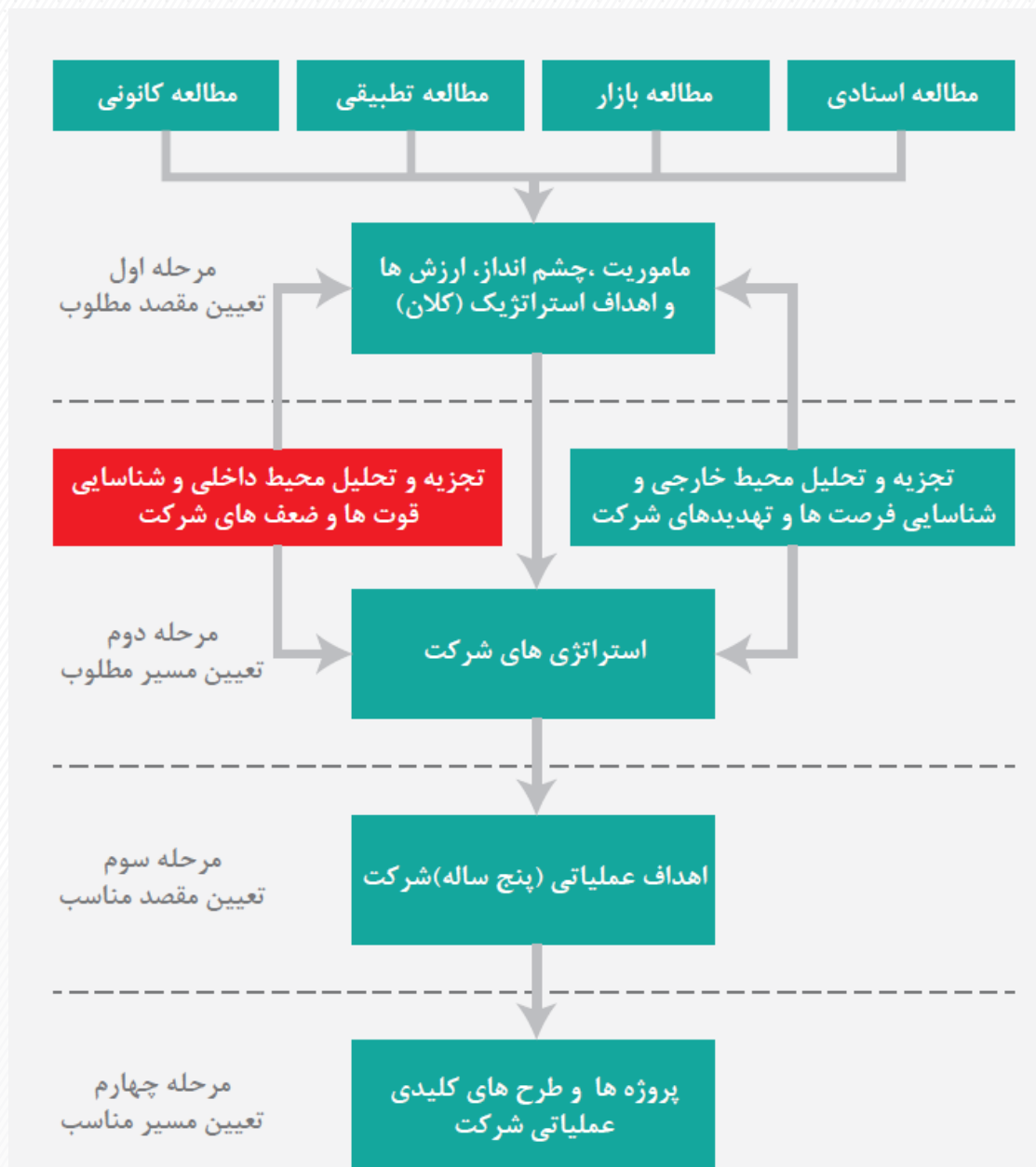
پس از استخراج فهرست اولیه فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، در نهایت پس از بررسی و تحلیل موارد مذکور در کمیته تدوین سند راهبردی، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی اولویت‌دار شرکت در قالب ماتریس EFE به شرح جدول ذیل نهایی گردید. (پیوست شماره ۳)

فهرست فرصت‌های اولویت‌دار	
افزایش نرخ رشد اقتصادی کشور	O1
ثبات نسبی قیمت جهانی کالاهای اساسی (نفت، پتروشیمی، فلزات و...)	O2
نیاز به تامین مالی بلند مدت پروژه‌ها از طریق بازار سرمایه و ابزارهای نوین مالی	O3
توسعه خدمات مالی و افزایش آگاهی و آشنایی عموم مردم با بازار سرمایه	O4
سیاست‌های محوری هلدینگ امید مبتنی بر توسعه خدمات مالی و افزایش هم‌افزایی درون‌گروهی	O5
حمایت و توجه ویژه حاکمیت به کسب و کارهای دانش‌بنیان	O6
چشم‌انداز مناسب رشد سهم بازار سرمایه از اقتصاد کشور	O7
مزیت نسبی اقتصادی کشور در صنایعی همچون پتروشیمی، معدن و فلزات، دریایی و حمل و نقل	O8
الزام بازارگردانی کلیه ناشرین در بازار سرمایه	O9
رشد تکنولوژی‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری معاملات در بازارهای مالی	O10

فهرست تهدیدهای اولویت‌دار	
تورم فزاینده و کاهش پس‌انداز و سرمایه‌گذاری	T1
روند رو به رشد نرخ بهره اسمی	T2
سیاست‌گذاری دستوری	T3
تضعیف سرمایه‌ی اجتماعی در کشور	T4
تاخیر در انجام مذاکرات و حصول توافق و تداوم تحریم‌های یک‌جانبه	T5
پررنگ‌تر شدن سیاست‌های حاکمیتی جهت تامین کسری بودجه دولت با استفاده از منابع شرکتهای بزرگ	T6
افزایش ریسک تامین انرژی و سوخت صنایع (آب، برق، گاز و...)	T7
جذابیت سرمایه‌گذاری در بازارهای موازی (مسکن، طلا، ارز، کالاهای بادوام مصرفی و...)	T8

بخش چهارم: تحلیل محیط داخلی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

مرحله بعدی پس از تجزیه و تحلیل محیط خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت، تجزیه و تحلیل محیط داخلی شرکت با هدف شناسایی مهمترین نقاط قوت و ضعف سازمانی می‌باشد. در این مرحله، محیط داخلی سازمان در قالب واحدهای وظیفه‌ای شامل واحدهای مالی، منابع انسانی، مدیریت و سرمایه‌گذاری، مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف شرکت تعیین شده است.





نقاط قوت و ضعف داخلی

به منظور استخراج نقاط قوت و نقاط ضعف اولویت دار، پس از تکمیل ماتریس IFE و طرح آن در کمیته تدوین سند راهبردی، نقاط قوت و نقاط ضعف اولویت دار به شرح جداول زیر ارائه گردید. (پیوست شماره ۴)

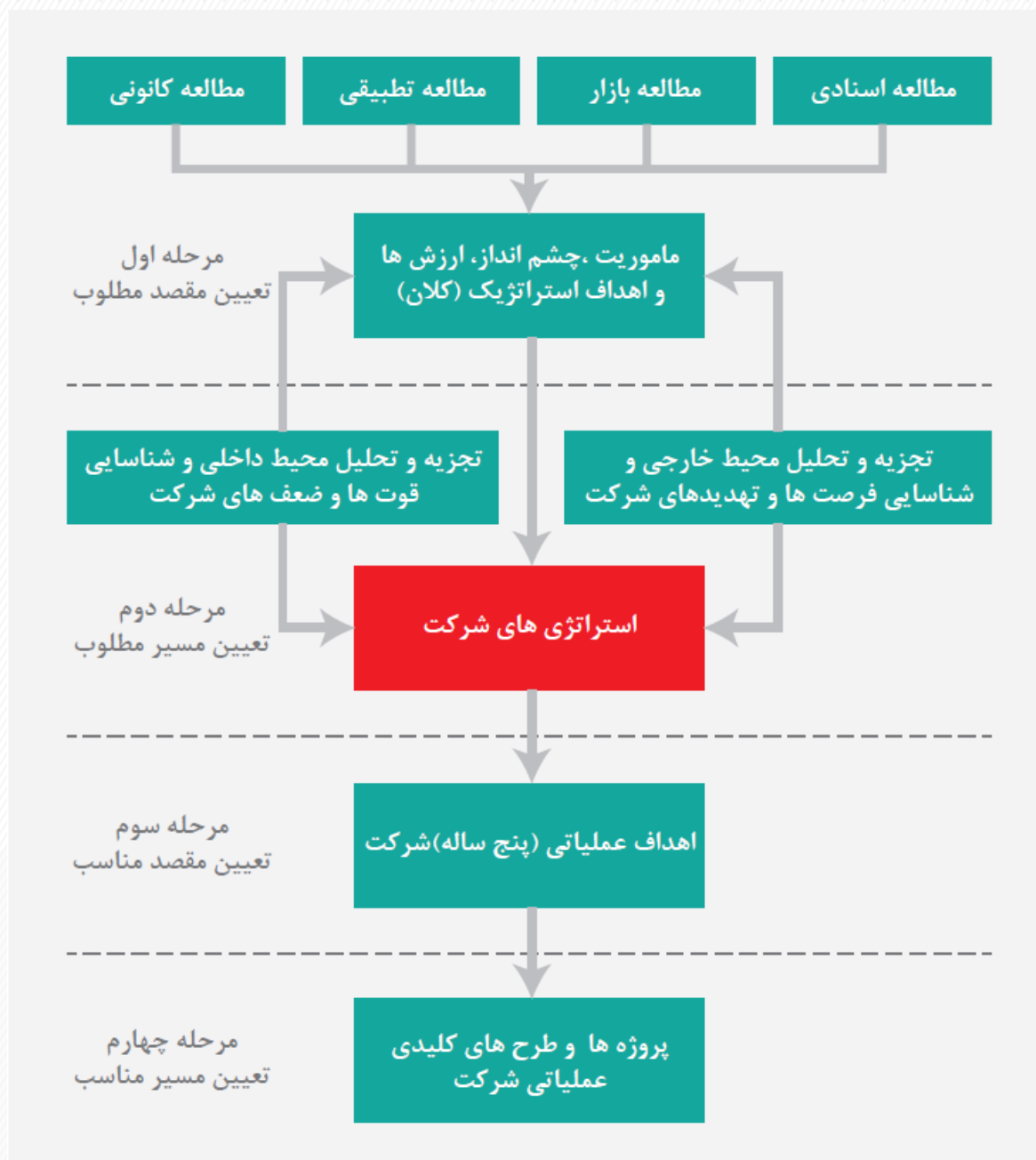
فهرست نقاط قوت اولویت دار	
S1	تیم مدیریتی حرفه‌ای و تخصصی
S2	نیروی انسانی جوان، حرفه‌ای، با انگیزه و متخصص
S3	ارتباطات، تعاملات و هماهنگی مستمر و موثر در سطوح مختلف درون و برون سازمانی
S4	تشکیل و برگزاری منظم جلسات کمیته‌های تخصصی
S5	پرتفوی سرمایه‌گذاری ارزش آفرین
S6	رصد مداوم تحولات اقتصادی و تهیه گزارشات کارشناسی
S7	توانمندی و قدرت مالی در سایه اصلاح مستمر ساختار سرمایه
S8	مدیریت بهینه و پویای نقدینگی
S9	نوآوری، شفافیت، سرعت عمل و دقت در اتخاذ تصمیم و انجام امور
S10	اظهار نظر مطلوب حسابرس در سنوات گذشته
S11	جایگاه و عملکرد مناسب صندوق گوهرفام
S12	پایش و رصد مداوم نیازهای پرسنلی و سازمانی

فهرست نقاط ضعف اولویت دار	
W1	محدودیت در سرمایه‌گذاری خارج از بورس
W2	عدم تناسب مقطعی حجم وظایف محوله با تعداد پرسنل
W3	عدم امکان جذب نیروی مجرب با توجه به سطح حقوق درخواستی
W4	ضعف در استقرار برنامه جامع آموزشی
W5	ضعف در استقرار نظام اثربخش ارزیابی عملکرد
W6	محدودیت در فروش سهام شرکت‌های گروه
W7	روند رو به رشد نسبت تقسیم سود در مجمع سالیانه شرکت
W8	بالا بودن وزن سود فروش از مجموع درآمدهای عملیاتی
W9	عدم برنامه ریزی مناسب جهت امور رفاهی پرسنل

بخش پنجم: موقعیت استراتژیک و استراتژی‌های

شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

پس از استخراج ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و هم‌بند نمره نهایی این ماتریس، ابتدا موقعیت استراتژیک شرکت مشخص شده و در ادامه با تشکیل ماتریس SWOT فهرست اولیه استراتژی‌های شرکت تدوین گردید.





ماتریس موقعیت استراتژیک از تلاقی دو ماتریس IFE و EFE به دست می‌آید.

نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

	۱	۲	۲.۵	۳	۴	
نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۳	استراتژی محافظه کارانه	استراتژی تهاجمی			
	۲.۵					
	۲	استراتژی تدافعی	استراتژی رقابتی			
	۱					

ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

این ماتریس شامل استراتژی‌های ذیل می‌باشد:

۱- استراتژی‌های تهاجمی (SO): اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه ۱ 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 استراتژی توسعه اتخاذ شود. این نوع استراتژی‌ها را استراتژی‌های تهاجمی یا رشد نامیده و با SO نشان می‌دهند.

۲- استراتژی‌های محافظه کارانه (WO): اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه ۲ قرار گیرد، این بدان معنی است که سازمان 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 استراتژی محافظه کارانه به حمایت از عوامل داخلی برآید. این نوع استراتژی‌ها با استراتژی‌های WO در ماتریس SWOT مطابقت دارد.

۳- استراتژی‌های رقابتی (ST): قرار گرفتن در خانه شماره ۳ به این معنی است که سازمان دارای نقاط قوت مناسب ولی در محیط خارجی 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. استراتژی‌های رقابتی هم تراز با استراتژی‌های ST است.

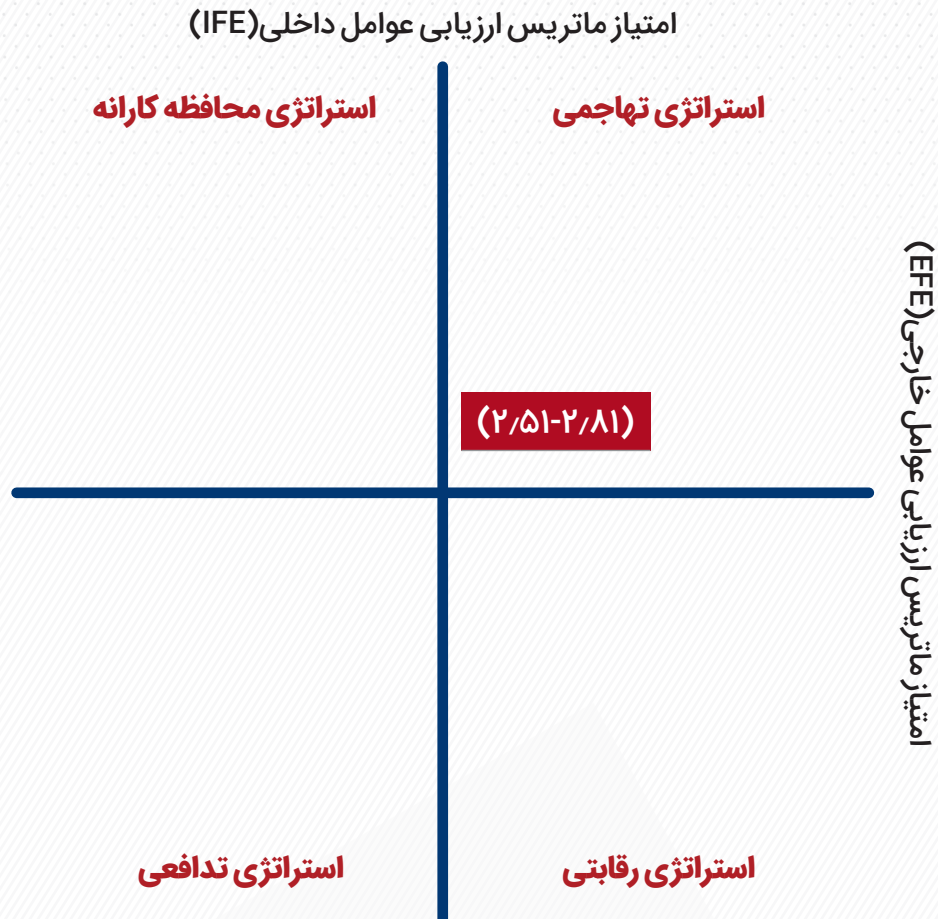
۴- استراتژی‌های تدافعی (WT): اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه ۴ قرار گیرد، این بدان معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با تهدید بیشتر و از نظر عوامل داخلی با ضعف بیشتری مواجه است و در حال حاضر با چیزی به غیر از هزینه‌های زیاد و زیان مواجه نمی‌باشد و به نظر می‌رسد که اتخاذ استراتژی‌هایی از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

به منظور تعیین موقعیت استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید، نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در وضعیت فعلی به شرح زیر محاسبه شد:

$$\begin{aligned} IFE &= 2/51 \\ EFE &= 2/81 \end{aligned}$$

ماتریس موقعیت استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

با استفاده از اعداد به دست آمده موقعیت استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید به شرح ذیل ترسیم گردید.



با توجه به موقعیت شناسایی شده، موقعیت استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید، جهت‌گیری کلان شرکت به شرح زیر است:

موقعیت استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید در ناحیه مهاجمی قرار می‌گیرد. این بدان معنی است که شرکت با تکیه بر نقاط قوت خود و با استفاده از فرصت‌های محیطی، رویکرد توسعه و رشد را در طی سال‌های آتی، محور استراتژی‌های خود قرار می‌دهد.



بخش ششم: ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به کمک آن اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه و با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه می‌نمایند: استراتژی‌های تهاجمی (SO)، استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)، استراتژی‌های رقابتی (ST) و استراتژی‌های تدافعی (WT).

استراتژی‌های تهاجمی / توسعه‌ای شرکت (SO)		
استراتژی	مفروضات	کد
بهینه سازی ترکیب پرتفوی سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس جذابیت صنایع مورد مطالعه	S1 S2 S4 S5 S6 S9 O2 O7 O8	SO1
توسعه سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای دانش بنیان و نوظهور	S1 S3 S6 S9 O3 O4 O6 O10	SO2
ارتقاء جایگاه و عملکرد صندوق گوهر فام امید	S2 S7 S11 O4 O9	SO3
استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین سرمایه‌گذاری	S1 S6 S9 O4 O5	SO4
پیاده سازی نظام انگیزشی و توسعه فردی کارکنان	S2 S9 S12 O5	SO5
سرمایه‌گذاری در صنایع با سود پایدار و چشم انداز رشد	S2 S4 S6 O1 O2 O7 O8	SO6
ارتقا جایگاه شرکت در بین ناشرین بازار سرمایه	S10 O9 O4	SO7
استراتژی‌های محافظه کارانه / رفع ضعف‌های سازمانی شرکت (WO)		
استراتژی	مفروضات	کد
مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک در راستای استراتژی‌های محوری گروه	W1 W6 W7 O2 O5 O8	WO1
ارتقاء نظام آموزش جامع و تخصص پرسنل	W2 W3 W4 W5 W9 O10	WO2
حفظ و ارتقاء قدرت و توانمندی نقدینگی و کفایت سرمایه شرکت	W1 W6 W7 W8 O5	WO3
توسعه سرمایه‌گذاری در دارایی‌های با بازده نقدی بالا و رقابتی	O5 W7 W8	WO4
استراتژی‌های رقابتی / مقابله با چالش‌های محیطی (ST)		
استراتژی	مفروضات	کد
مشارکت موثر و نقش آفرینی فعال در هم اندیشی با نهادهای تخصصی و حاکمیتی	S1 S2 S3 S4 T4 T6 T7	ST1
سرمایه‌گذاری در دارایی‌های با نقدشوندگی بالا	S1 S7 S8 T1 T3 T6 T8	ST2
استفاده از سیستم‌های نرم افزاری جهت تسریع در رصد و تحلیل اطلاعات مالی و اقتصادی	S1 S2 S6 S9 T1 T6 T5 T8	ST3
استراتژی‌های تدافعی / کاهش یا برون سپاری شرکت (WT)		
استراتژی	مفروضات	کد
برون سپاری فعالیت‌های غیر اصلی	W2 W3 W4 W9 T3 T4	WT1

اولویت بندی استراتژی‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

به منظور اولویت بندی استراتژی‌ها و تعیین استراتژی‌های کلیدی از ماتریس اولویت بندی استفاده شد. ماتریس اولویت بندی ابزاری کارا برای اولویت بندی استراتژی‌هاست و استراتژی‌ها را با توجه به دو معیار مهم امکان پذیری اجرای آن برای سازمان و نقش آن در تحقق اهداف استراتژیک اولویت بندی می‌نماید.



به منظور ارزیابی و اولویت بندی استراتژی‌های شرکت، پرسشنامه‌ای در اختیار اعضای کمیته تدوین سند راهبردی قرار گرفت. در این پرسشنامه از اعضای کمیته خواسته شد تمامی استراتژی‌ها را بر اساس دو معیار جذابیت تحقق اهداف استراتژیک و جذابیت امکان اجرا ارزیابی نموده و امتیاز ۱ تا ۴ را به منظور نمره جذابیت مورد نظر خود اختصاص دهند. (پیوست شماره ۵) پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، استراتژی‌ها مطابق با جدول زیر اولویت بندی شدند.



جذابیت استراتژی‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

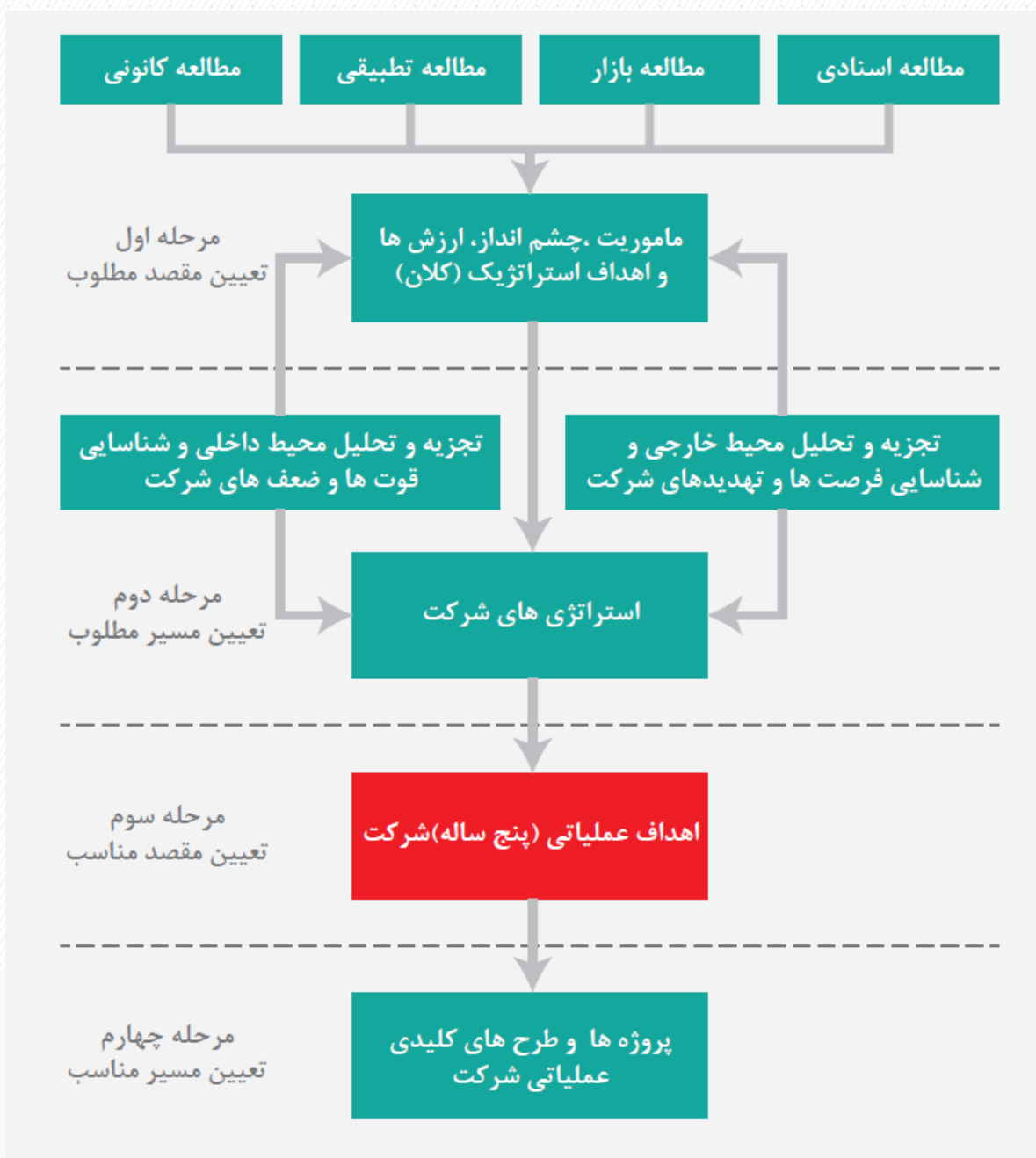
اولویت	نمره کل	جذابیت امکان اجرا	جذابیت تحقق اهداف	استراتژی	کد
۱	۶/۷۸	۴	۲/۷۸	سرمایه‌گذاری در صنایع با سود پایدار و چشم انداز رشد	SO۶
۲	۶/۳۳	۳	۳/۳۳	بهینه‌سازی ترکیب پرتفوی سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس جذابیت صنایع مورد مطالعه	SO۱
۳	۶/۳۳	۴	۲/۳۳	مشارکت موثر و نقش آفرینی فعال در هم‌اندیشی با نهادهای تخصصی و حاکمیتی	ST۱
۴	۶/۲۲	۳	۳/۲۲	توسعه سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای دانش بنیان و نوظهور	SO۲
۵	۶	۳	۳	حفظ و ارتقاء قدرت و توانمندی نقدینگی و کفایت سرمایه شرکت	WO۳
۶	۵/۸۹	۳	۲/۸۹	سرمایه‌گذاری در دارایی‌های با نقدشوندگی بالا	ST۲
۷	۵/۷۸	۳	۲/۷۸	پیاده‌سازی نظام انگیزشی و توسعه فردی کارکنان	SO۵
۸	۵/۶۷	۳	۲/۶۷	ارتقاء جایگاه و عملکرد صندوق گوه‌ران امید	SO۳
۹	۵/۶۷	۳	۲/۶۷	استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین سرمایه‌گذاری	SO۴
۱۰	۵/۵۶	۳	۲/۵۶	مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک در راستای استراتژی‌های محوری گروه	WO۱
۱۱	۴/۸۹	۲	۲/۸۹	توسعه سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های با بازده رقابتی و پایدار	WO۴
۱۲	۴/۷۸	۳	۱/۷۸	ارتقا جایگاه شرکت در بین ناشرین بازار سرمایه	SO۷
۱۳	۴/۷۸	۲	۲/۷۸	ارتقاء سیستم‌های نرم افزاری جهت تسریع در رصد و تحلیل اطلاعات مالی و اقتصادی	ST۳
۱۴	۴/۵۶	۲	۲/۵۶	ارتقاء نظام آموزش جامع و تخصص پرسنل	WO۲
۱۵	۴/۱۱	۲	۲/۱۱	برون‌سپاری فعالیت‌های غیر اصلی	WT۱

در نهایت با در نظر گرفتن ماتریس اولویت‌بندی استراتژی‌ها و ادغام استراتژی‌های مشابه، استراتژی‌های کلیدی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید به شرح زیر نهایی شد:

کد	استراتژی‌های کلیدی
S۱	سرمایه‌گذاری در صنایع با سود پایدار و چشم انداز رشد
S۲	بهینه‌سازی ترکیب پرتفوی سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس جذابیت صنایع مورد مطالعه
S۳	مشارکت موثر و نقش آفرینی فعال در هم‌اندیشی با نهادهای تخصصی و حاکمیتی
S۴	توسعه سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای دانش بنیان و نوظهور
S۵	حفظ و ارتقاء قدرت و توانمندی نقدینگی و کفایت سرمایه شرکت
S۶	سرمایه‌گذاری در دارایی‌های با نقدشوندگی بالا
S۷	پیاده‌سازی نظام انگیزشی و توسعه فردی کارکنان
S۸	ارتقاء جایگاه و عملکرد صندوق بازارگردانی گوه‌ران امید
S۹	استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین سرمایه‌گذاری
S۱۰	مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک در راستای استراتژی‌های محوری گروه

بخش هفتم: اهداف عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهران امید

به منظور تدوین اهداف عملیاتی شرکت، اهداف استراتژیک تعیین شده مبنای قرار گرفت. به این ترتیب شاخص‌های مربوط به هر یک از اهداف استراتژیک تعیین و برای هر یک از این شاخص‌ها مقاصد عملیاتی در سال‌های آتی مشخص گردید.





کد	اهداف استراتژیک	شاخص	روند گذشته						هدف					
			۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶		
SG1	افزایش سود پایدار	نسبت سود عملیاتی	۱۳٪	۹٪	۴٪	۶٪	۱۱٪	۱۱٪	D/P ≥ ۱۱٪	D/P ≥ ۱۱٪	D/P ≥ ۱۱٪	D/P ≥ ۱۱٪	D/P ≥ ۱۱٪	
			۶۰۸,۹۳۴	۱,۳۰۱,۳۱۵	۲,۶۲۶,۸۱۰	۴,۶۹۴,۳۷۳	۶,۳۲۹,۴۴۱	۸,۵۰۲,۷۹۸	۹,۳۵۳,۰۷۸	۱۰,۲۸۸,۳۸۶	۱۱,۲۱۷,۲۲۴	۱۱,۲۱۷,۲۲۴	۱۱,۲۱۷,۲۲۴	۱۱,۲۱۷,۲۲۴
SG2	افزایش ثروت سهامداران	نسبت ROE	۱۹٪	۲۶٪	۵۳٪	۶۳٪	۶۷٪	۵۳٪	۵۳٪	۵۳٪	۵۳٪	۵۳٪	۵۳٪	۵۳٪
			۴,۳۰۶,۸۳۹	۷,۸۰۶,۱۱۵	۲۱,۶۳۶,۶۶۳	۳۰,۴۵۶,۶۸۳	۳۲,۳۲۹,۷۹۳	۳۴,۱۳۸,۰۰۰	۴۰,۹۶۵,۶۰۰	۴۹,۱۵۸,۷۲۰	۴۹,۱۵۸,۷۲۰	۴۹,۱۵۸,۷۲۰	۴۹,۱۵۸,۷۲۰	۴۹,۱۵۸,۷۲۰
SG3	افزایش بازدهی بر تنوع	نسبت ROA	۱۵٪	۲۰٪	۴۸٪	۵۶٪	۵۷٪	۵۶٪	۵۷٪	۵۷٪	۵۷٪	۵۷٪	۵۷٪	۵۷٪
			۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰
SG4	گسترش کیفی و کمی فعالیت صندوق بازارگردانی	نسبت ROA	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	
			۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	
SG5	توسعه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های متنوع	نسبت ROA	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	
			۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	۲۷,۴۳۱,۴۶۱	
SG6	کاهش ریسک بر تنوع	نسبت ROA	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۸۸	
			۰	۱	۲	۲	۳	۴	۷	۸	۹	۱۰	۱۰	
SG7	ارتقاء جایگاه شرکت در صنعت	نسبت ROA	۱۴٪	۱۲٪	۱۸٪	۱۶٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	
			۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	
SG8	توسعه منابع انسانی	نسبت ROA	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	۰,۹۷٪	
			۱۵٪	۱۳٪	۱۸٪	۱۷٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	۱۴٪	
SG9	ارتقاء بهره‌وری در منابعی	نسبت ROA	۳٪	۴٪	۴٪	۵٪	۵٪	۵٪	۵٪	۵٪	۵٪	۵٪	۵٪	
			۱۰	۹	۸	۸	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	

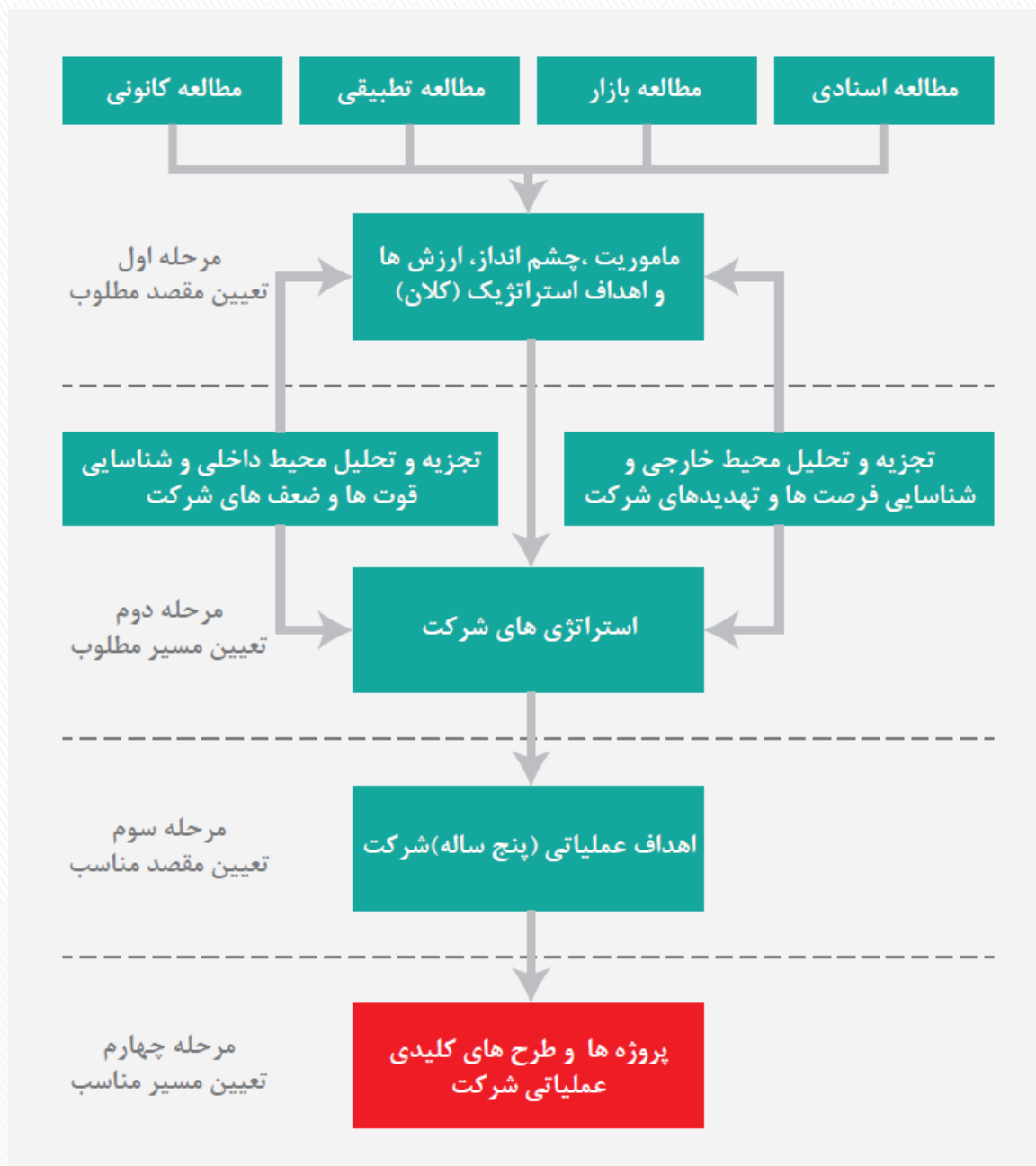
فهرست اهداف عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

کد	هدف
OBJ1SG1	افزایش نسبت بازده نقدی پرتفو در محدوده بالای ۱۱٪ تا سال ۱۴۰۶
OBJ2SG1	افزایش درآمدهای عملیاتی شرکت از حدود ۶،۰۰۰ میلیارد ریال به بیش از ۱۲،۰۰۰ میلیارد ریال در سال ۱۴۰۶
OBJ3SG1	کاهش سهم سود فروش از کل درآمدهای عملیاتی از میانگین ۵۰٪ به محدوده ۴۰٪ در سال ۱۴۰۶
OBJ4SG2	افزایش و حفظ نسبت ROE در محدوده بالای ۵۵٪ تا سال ۱۴۰۶
OBJ5SG2	افزایش NAV شرکت از حدود ۳۲،۰۰۰ میلیارد ریال به بیش از ۷۰،۰۰۰ میلیارد ریال در سال ۱۴۰۶
OBJ6SG3	افزایش و حفظ بازده اضافه پرتفو در محدوده بالاتر از بازده شاخص کل تا سال ۱۴۰۶
OBJVSG3	افزایش و حفظ نسبت ROA در محدوده بالای ۵۵٪ تا سال ۱۴۰۶
OBJ8SG4	افزایش تعداد نمادهای جذب شده صندوق از ۶ نماد به ۱۱ نماد در سال ۱۴۰۶
OBJ9SG4	کاهش موارد عدم رعایت مفاد دستورالعمل بازارگردانی از ۳ مورد به صفر در سال ۱۴۰۶
OBJ10SG5	افزایش بهای تمام شده سرمایه‌گذاری‌ها از حدود ۱۰،۰۰۰ میلیارد ریال به بیش از ۵۱،۰۰۰ میلیارد ریال در سال ۱۴۰۶
OBJ11SG6	افزایش و حفظ نسبت بتای پرتفو در محدوده ۰/۸۶ تا ۱/۵ واحد بسته به شرایط رونق و رکود بازار سال ۱۴۰۶
OBJ12SG7	ارتقاء جایگاه ارزش روز شرکت در بین صنعت منتخب سرمایه‌گذاری از ۱۴ به یکی از ۱۰ شرکت برتر در سال ۱۴۰۶
OBJ13SG7	ارتقاء رتبه سرمایه‌گذاری شرکت در بین صنعت منتخب سرمایه‌گذاری از ۱۴ به یکی از ۱۰ شرکت برتر در سال ۱۴۰۶
OBJ14SG8	افزایش نسبت هزینه‌های پرسنلی به بهای تمام شده سرمایه‌گذاری‌ها از ۱/۱٪ به ۱/۵٪ در سال ۱۴۰۶
OBJ15SG8	افزایش ساعات آموزش پرسنل از ۱۳۷ ساعت به ۲۳۰ ساعت در سال ۱۴۰۶
OBJ16SG9	افزایش تعداد نرم افزارهای مورد استفاده از ۵ به ۱۰ عدد در سال ۱۴۰۶
OBJ17SG9	افزایش درصد حجم معاملات با استفاده از سامانه‌های نوین از ۲۰٪ به بیش از ۵۰٪ در سال ۱۴۰۶



بخش هشتم: برنامه‌های عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهاران امید

همانطور که اهداف استراتژیک مبنای تعیین اهداف عملیاتی شرکت قرار گرفت به همان ترتیب استراتژی‌های شرکت نیز مبنای تعیین طرح‌ها یا برنامه‌های عملیاتی شرکت قرار می‌گیرد. بر این اساس در آخرین مرحله از فرآیند تدوین سند راهبردی، برنامه‌های عملیاتی شرکت بر مبنای استراتژی‌ها و در جهت تحقق اهداف عملیاتی پنج ساله و با تعیین واحد مجری و واحد همکار به شرح ذیل تعیین گردید.



کد		استراتژی	
S1		سرمایه‌گذاری در صنایع با سود پایدار و چشم انداز رشد	
کد	برنامه عملیاتی	مجری	همکار
P1S1	تهیه گزارشات کارشناسی تحلیل صنایع و ارزشگذاری شرکت‌های برتر صنعت	واحد سرمایه‌گذاری	کمیته ریسک و سرمایه‌گذاری
P2S1	رصد تحولات اقتصادی در سطوح مختلف بین‌المللی، منطقه‌ای و داخلی	واحد سرمایه‌گذاری	کمیته ریسک و سرمایه‌گذاری

کد		استراتژی	
S2		بهینه‌سازی ترکیب پرتفوی سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس جذابیت صنایع مورد مطالعه	
کد	برنامه عملیاتی	مجری	همکار
P3S2	ارائه گزارش ترکیب صنایع پرتفو به صورت فصلی	واحد سرمایه‌گذاری	کمیته ریسک و سرمایه‌گذاری
P4S2	استفاده از ابزارهای نوین و سامانه‌های مدیریت پرتفو	واحد سرمایه‌گذاری	کمیته ریسک و سرمایه‌گذاری
P5S2	توسعه و تنوع بخشی به سرمایه‌گذاری‌های شرکت بالاخص در تعامل با هلدینگ امید	واحد سرمایه‌گذاری	کمیته ریسک و سرمایه‌گذاری

کد		استراتژی	
S3		مشارکت موثر و نقش آفرینی فعال در هم‌اندیشی با نهادهای تخصصی و حاکمیتی	
کد	برنامه عملیاتی	مجری	همکار
P6S3	شرکت در جلسات هم‌اندیشی و سمینارهای تخصصی	واحد سرمایه‌گذاری	واحد مالی
P7S3	عضویت و شرکت فعال در کارگروه‌های تخصصی کانون‌ها و نهادهای سرمایه‌گذاری	واحد سرمایه‌گذاری	واحد مدیریت صندوق گوهر فام

کد		استراتژی	
S4		توسعه سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای دانش‌بنیان و نوظهور	
کد	برنامه عملیاتی	مجری	همکار
P8S4	بررسی و ارائه گزارشات توجیهی مشارکت در سرمایه‌گذاری کسب و کارهای نوین به صورت فصلی	واحد سرمایه‌گذاری	کمیته ریسک و سرمایه‌گذاری
P9S4	برقراری ارتباط موثر با معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست‌جمهوری، پارک‌های فناوری و دانشگاه‌ها	واحد سرمایه‌گذاری	کمیته ریسک و سرمایه‌گذاری

کد		استراتژی	
S5		حفظ و ارتقاء قدرت و توانمندی نقدینگی و کفایت سرمایه شرکت	
کد	برنامه عملیاتی	مجری	همکار
P10S5	رصد مداوم جریان نقدینگی و منابع و مصارف شرکت و ارائه گزارش مربوطه	واحد مالی	واحد سرمایه‌گذاری
P11S5	ارائه گزارش توجیهی به منظور افزایش سرمایه در صورت لزوم	برون‌سپاری	واحد مالی
P12S5	برقراری تعاملات پویا و موثر با سهامداران عمده به منظور مدیریت نقدینگی	هیات مدیره	واحد سرمایه‌گذاری



استراتژی			کد
سرمایه‌گذاری در دارایی‌های با نقدشوندگی بالا			S۶
همکار	مجری	برنامه عملیاتی	کد
کمیته سرمایه‌گذاری	واحد سرمایه‌گذاری	رصد حجم معاملات سهام موجود در پرتفوی شرکت در بازار سرمایه	P۱۳S۶
کمیته سرمایه‌گذاری	واحد سرمایه‌گذاری	تهیه نقشه نقدشوندگی پرتفوی بورسی شرکت	P۱۴S۶

استراتژی			کد
پیاده سازی نظام انگیزشی و توسعه فردی کارکنان			S۷
همکار	مجری	برنامه عملیاتی	کد
واحد مالی	واحد منابع انسانی و پشتیبانی	تدوین تقویم آموزشی کارکنان	P۱۵S۷
واحد مالی	واحد منابع انسانی و پشتیبانی	تدوین آیین نامه رفاهی و انگیزشی	P۱۶S۷
واحد مالی	واحد منابع انسانی و پشتیبانی	تدوین و پیاده سازی نظام اثربخش ارزیابی عملکرد پرسنل	P۱۷S۷

استراتژی			کد
ارتقاء جایگاه و عملکرد صندوق بازارگردانی گوهر فام امید			S۸
همکار	مجری	برنامه عملیاتی	کد
کمیته سیاست‌گذاری صندوق	واحد مدیریت صندوق گوهر فام	مذاکره با ناشرین مختلف جهت جذب و افزایش تعداد نمادهای تحت بازارگردانی	P۱۸S۸
کمیته سیاست‌گذاری صندوق	واحد مدیریت صندوق گوهر فام	برقراری تعاملات سازنده با ارکان و ناشرین صندوق به منظور افزایش جذب و استفاده بهینه از منابع صندوق	P۱۹S۸

استراتژی			کد
استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین سرمایه‌گذاری			S۹
همکار	مجری	برنامه عملیاتی	کد
واحد سرمایه‌گذاری و مالی	واحد IT	توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری	P۲۰S۹
واحد سرمایه‌گذاری	واحد IT	تهیه و توسعه سامانه‌های هوش تجاری در خصوص مدیریت پرتفو	P۲۱S۹

استراتژی			کد
مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک در راستای استراتژی‌های محوری گروه			S۱۰
همکار	مجری	برنامه عملیاتی	کد
کمیته سرمایه‌گذاری هلدینگ امید	واحد سرمایه‌گذاری	برگزاری جلسات هم‌اندیشی با شرکت‌های گروه	P۲۲S۱۰
کمیته سرمایه‌گذاری هلدینگ امید	واحد سرمایه‌گذاری	حضور فعال در جلسات کمیته سرمایه‌گذاری هلدینگ امید	P۲۳S۱۰

پیوست

پیوست شماره ۱: فهرست شرکتهای مورد استفاده در مطالعات تطبیقی

ردیف	شرکتهای سرمایه‌گذاری
۱	سرمایه‌گذاری آتیه دماوند
۲	سرمایه‌گذاری بهمن
۳	سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کارکنان بانک ها
۴	سرمایه‌گذاری توسعه گوهران امید
۵	سرمایه‌گذاری توسعه ملی
۶	مدیریت سرمایه‌گذاری کوثر بهمن
۷	سرمایه‌گذاری پویا
۸	سرمایه‌گذاری بوعلی
۹	سرمایه‌گذاری سپه
۱۰	گروه مدیریت ارزش سرمایه صندوق بازنشستگی کشوری

شماره ۲: نتایج بررسی رتبه بندی صنایع برتر بازار سرمایه

رتبه	صنعت	درصد کل بهای تمام شده پرتفو	درصد کل ارزش روز پرتفو	بورس	فرا بورس	کل
۱	شیمیایی	٪۱۷/۳	٪۲۴/۱۳	٪۲۳/۷	٪۱۸/۱۳	٪۲۲/۳
۲	فلزات اساسی	٪۱۴/۱۶	٪۱۶/۴۰	٪۱۸/۳	٪۷/۶۶	٪۱۵/۷
۳	سرمایه‌گذاری و چندرشته‌ای صنعتی	٪۱۲/۴۱	٪۱۲/۵۵	٪۹/۳	٪۸/۲۳	٪۹/۰
۴	فرآورده‌های نفتی	٪۱۱/۰۲	٪۶/۰۲	٪۸/۵	٪۲/۶۰	٪۷/۰
۵	یوتیلیتی	٪۵/۹۸	٪۱۰/۵۷	٪۱/۶	٪۲/۳۴	٪۱/۸
۶	کانه‌های فلزی	٪۱۱/۹۳	٪۱۴/۰۲	٪۸/۴	٪۵/۷۷	٪۷/۸
۷	دارویی و غذایی	٪۶/۹۹	٪۸/۱۱	٪۳/۶	٪۴/۳۶	٪۳/۸
۸	بانک و بیمه	٪۶/۷۰	٪۳/۸۱	٪۶/۳	٪۷/۲۱	٪۶/۵
۹	سیمان	٪۴/۴۳	٪۱/۷۱	٪۱/۹	٪۱/۲۹	٪۱/۸
۱۰	خودرو	٪۳/۹۹	٪۱/۵۰	٪۳/۹	٪۴/۳۴	٪۴/۰
جمع کل		٪۹۵	٪۹۸/۸۲	٪۸۵/۳	٪۶۱/۹۲	٪۷۹/۷



پیوست شماره ۳- پرسشنامه ارزیابی عوامل خارجی

بسمه تعالی

" فرمت بررسی عوامل خارجی "

نام و نام خانوادگی :

خواهشمند است با توجه به توضیحات زیر و با در نظر گرفتن بیانیه‌های ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهاران امید، هر یک از عوامل خارجی را ابتدا مورد بررسی قرار داده و در نهایت پرسشنامه را تکمیل و ارائه نمایید.

* فرصت‌های محیطی آن دسته از عوامل خارجی هستند که شرکت را در دستیابی به چشم‌انداز یاری کرده و شرکت قادر است تا از این فرصت‌ها برای رسیدن به اهداف استراتژیک خود استفاده نماید در مقابل تهدیدهای شرکت آن دسته از متغیرهای خارجی بشمار می‌روند که برای تحقق چشم انداز سازمان مانند مانع عمل کرده و شرکت باید با استفاده از روش‌های مناسب آثار نامطلوب آنها را کاهش دهد.

* در خصوص تعیین ضرایب اهمیت ابتدا به عوامل هر یک از جداول به گونه‌ای ضریب داده شود که مجموع آنها ۱۰۰ شود. لطفا در زمان تعیین ضریب اهمیت جدای از اینکه تاثیر عامل بر شرکت چگونه است (فرصت یا تهدید) عمل شود.

* رتبه با نگاه به وضعیت عوامل خارجی و روند آنها تعیین می‌شود برای فرصت‌ها و بر حسب میزان اثرگذاری آنها، ستون‌های ۳ یا ۴ علامت زده شود و برای تهدیدها ستون‌های ۱ یا ۲ در نظر گرفته شده است.

* در نهایت ضرایب اهمیت جدول گروه عوامل تکمیل گردد.

فرصت‌ها				
نمره		ضرایب	فهرست	
نسبی - ۳	جدی - ۴			
			افزایش نرخ رشد اقتصادی کشور	01
			ثبات نسبی قیمت جهانی کالاهای اساسی (نفت، پتروشیمی، فلزات و....)	02
			نیاز به تامین مالی بلند مدت پروژه‌ها از طریق بازار سرمایه و ابزارهای نوین مالی	03
			توسعه خدمات مالی و افزایش آگاهی و آشنایی عموم مردم با بازار سرمایه	04
			سیاست‌های محوری هلدینگ امید مبتنی بر توسعه خدمات مالی و افزایش هم افزایی درون گروهی	05
			حمایت و توجه ویژه حاکمیت به کسب و کارهای دانش بنیان	06
			چشم انداز مناسب رشد سهم بازار سرمایه از اقتصاد کشور	07
			مزیت نسبی اقتصادی کشور در صنایعی همچون پتروشیمی، معدن و فلزات، دریایی و حمل و نقل	08
			الزام بازارگردانی کلیه ناشرین در بازار سرمایه	09
			رشد تکنولوژی‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری معاملات در بازارهای مالی	010

تهدیدها				
نمره		ضرایب	فهرست	
نسبی - ۲	جدی - ۱			
			تورم فزاینده و کاهش پس انداز و سرمایه گذاری	T1
			روند رو به رشد نرخ بهره اسمی	T2
			سیاست گذاری دستوری	T3
			تضعیف سرمایه اجتماعی در کشور	T4
			تاخیر در انجام مذاکرات و حصول توافق و تداوم تحریم‌های یک جانبه	T5
			پررنگ تر شدن سیاست‌های حاکمیتی جهت تامین کسری بودجه دولت با استفاده از منابع شرکت‌های بزرگ	T6
			افزایش ریسک تامین انرژی و سوخت صنایع (آب، برق، گاز و ...)	T7
			جذابیت سرمایه‌گذاری در بازارهای موازی (مسکن، طلا، ارز، کالاهای بادوام مصرفی و ...)	T8

ضریب اهمیت	گروه عوامل
	فرصت‌های محیطی
	تهدیدهای محیطی
۱۰۰	جمع



پیوست شماره ۴- پرسشنامه ارزیابی عوامل داخلی

بسمه تعالی

" فرمت بررسی عوامل داخلی "

نام و نام خانوادگی :

خواهشمند است با توجه به توضیحات زیر و با در نظر گرفتن بیانیه‌های ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های شرکت سرمایه گذاری توسعه گوهاران امید، هر یک از عوامل داخلی را ابتدا مورد بررسی قرار داده و در نهایت پرسشنامه را تکمیل و ارائه نمایید.

* قوت‌های سازمان آن دسته از عوامل داخلی و در اختیار هستند که شرکت را در دستیابی به چشم‌انداز یاری کرده و شرکت در این عوامل دارای وضعیت متمایزی نسبت به شرکت‌های مشابه یا رقا است. در مقابل ضعف‌های شرکت آن دسته از متغیرهای داخلی بشمار می‌رود که برای تحقق چشم‌انداز سازمان کفایت نمی‌کنند و باید تلاش کرد تا آنها را بهبود بخشید.

* در خصوص تعیین ضرایب اهمیت ابتدا به عوامل هر یک از جداول به گونه ای ضریب داده شود که مجموع آنها ۱۰۰ شود. لطفا در زمان تعیین ضریب اهمیت جدای اینکه آن عامل در شرکت چگونه است (قوت یا ضعف) عمل شود.

* رتبه با نگاه به وضعیت عوامل داخلی در شرکت تعیین شود برای قوت‌ها و بر حسب میزان اثرگذاری آنها، ستون‌های ۳ یا ۴ علامت زده شود و برای ضعف‌ها ستون‌های ۱ یا ۲ در نظر گرفته شده است.

* در نهایت ضرایب اهمیت جدول گروه عوامل تکمیل گردد.

نقاط قوت			
نمبره	ضرایب	فهرست	نمبره
			نسبی - ۳
جدی - ۴			
		تیم مدیریتی حرفه ای و تخصصی	S1
		نیروی انسانی جوان، حرفه‌ای، با انگیزه و متخصص	S2
		ارتباطات، تعاملات و هماهنگی مستمر و موثر در سطوح مختلف درون و برون سازمانی	S3
		تشکیل و برگزاری منظم جلسات کمیته‌های تخصصی	S4
		پرتفوی سرمایه‌گذاری ارزش آفرین	S5
		رصد مداوم تحولات اقتصادی و تهیه گزارشات کارشناسی	S6
		توانمندی و قدرت مالی در سایه اصلاح مستمر ساختار سرمایه	S7
		مدیریت بهینه و پویای نقدینگی	S8
		نوآوری، شفافیت، سرعت عمل و دقت در اتخاذ تصمیم و انجام امور	S9
		اظهار نظر مطلوب حسابرس در سنوات گذشته	S10
		جایگاه و عملکرد مناسب صندوق گوهرفام	S11
		پایش و رصد مداوم نیازهای پرسنلی و سازمانی	S12

نقاط ضعف				
نمره		ضرایب	فهرست	
نسبی - ۲	جدی - ۱			
			محدودیت در سرمایه‌گذاری خارج از بورس	W1
			عدم تناسب مقطعی حجم وظایف محوله با تعداد پرسنل	W2
			عدم امکان جذب نیروی مجرب با توجه به سطح حقوق درخواستی	W3
			ضعف در استقرار برنامه جامع آموزشی	W4
			ضعف در استقرار نظام اثربخش ارزیابی عملکرد	W5
			شناسایی سهام گروه در سرفصل بلندمدت	W6
			رشد رو به رشد نسبت تقسیم سود در مجمع سالیانه شرکت	W7
			بالا بودن وزن سود فروش از مجموع درآمدهای عملیاتی	W8
			عدم برنامه ریزی مناسب جهت امور رفاهی پرسنل	W9

ضریب اهمیت	گروه عوامل
	قوت‌های محیطی
	ضعف‌های محیطی
۱۰۰	جمع



پیوست شماره ۵ - پرسشنامه اولویت بندی استراتژی‌ها

پرسشنامه تعیین اولویت استراتژی‌های برتر شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

نام و نام خانوادگی:

خواهشمند است با توجه به توضیحات زیر پرسشنامه را تکمیل و ارائه نمایید.

* جداول اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها را به دقت مطالعه نمایید.

* ضرایب اهمیت هر یک از اهداف استراتژیک را تعیین کنید.

* نمره جذابیت نسبی تعیین کننده میزان ارتباط بین استراتژی و تحقق اهداف استراتژیک است. این عدد بین اعداد ۱ تا ۴ و

بر اساس جدول زیر تعیین شود.

نمره جذابیت نسبی هر استراتژی نسبت به هر هدف				استراتژی
۱	۲	۳	۴	
اجرای این استراتژی تأثیر اندکی بر تحقق این هدف دارد	اجرای این استراتژی تا حدودی بر تحقق این هدف تأثیر دارد	اجرای این استراتژی تأثیر زیادی بر تحقق این هدف دارد	اجرای این استراتژی تأثیر بسیار زیادی بر تحقق این هدف دارد	

* نمره امکان اجرا تعیین کننده میزان توانایی سازمان از جهت نیروی انسانی، بودجه، ساختار و سایر الزامات برای اجرای استراتژی

است. این عدد می‌بایست بین اعداد ۱ تا ۴ و بر اساس جدول زیر تعیین شود

امکان اجرای هر استراتژی برای شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید				استراتژی
۱	۲	۳	۴	
شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید اندکی دارای قابلیت‌های اجرای استراتژی است	شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید تا حدودی دارای قابلیت‌های اجرای استراتژی است	شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید تا حد زیادی دارای قابلیت‌های اجرای استراتژی است	شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید تا حد بسیار زیادی دارای قابلیت‌های اجرای استراتژی است	

کد	اهداف استراتژیک	ضریب اهمیت
SG1	افزایش سود پایدار	
SG2	افزایش ثروت سهامداران	
SG3	افزایش بازدهی پرتفو	
SG4	گسترش کیفی و کمی فعالیت صندوق سرمایه‌گذاری اختصاصی بازارگردانی گوه‌ران فام امید	
SG5	توسعه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های متنوع	
SG6	کاهش ریسک پرتفو	
SG7	ارتقاء جایگاه شرکت در صنعت	
SG8	توسعه منابع انسانی	
SG9	ارتقاء بهره‌وری در تمامی واحدهای سازمانی	
۱۰۰	جمع	

استراتژی‌های تهاجمی / توسعه‌ای شرکت (SO)	
کد	استراتژی
SO1	بهینه‌سازی ترکیب پرتفوی سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس جذابیت صنایع مورد مطالعه
SO2	توسعه سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای دانش بنیان و نوظهور
SO3	ارتقاء جایگاه و عملکرد صندوق بازارگردانی گوه‌ران فام امید
SO4	استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین سرمایه‌گذاری
SO5	پیاده‌سازی نظام انگیزشی و توسعه فردی کارکنان
SO6	سرمایه‌گذاری در صنایع با سود پایدار و چشم‌انداز رشد
SO7	ارتقا جایگاه شرکت در بین ناشرین بازار سرمایه



ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)									
جذابیت نسبی استراتژی‌ها بر اساس تحقق هدف									استراتژی‌های تهاجمی
SG۱	SG۸	SG۷	SG۶	SG۵	SG۴	SG۳	SG۲	SG۱	
									SO۱
									SO۲
									SO۳
									SO۴
									SO۵
									SO۶
									SO۷

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)				
امکان اجرای استراتژی برای شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید				استراتژی‌های تهاجمی
بسیار کم	کم	زیاد	بسیار زیاد	
۱	۲	۳	۴	
				SO۱
				SO۲
				SO۳
				SO۴
				SO۵
				SO۶
				SO۷

استراتژی‌های رقابتی / مقابله با چالش‌های محیطی (ST)	
مفروضات	استراتژی
ST1	مشارکت موثر و نقش آفرینی فعال در هم‌اندیشی با نهادهای تخصصی و حاکمیتی
ST2	سرمایه‌گذاری در دارایی‌های با نقدشوندگی بالا
ST3	استفاده از سیستم‌های نرم افزاری جهت تسریع در رصد و تحلیل اطلاعات مالی و اقتصادی

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)									
جذابیت نسبی استراتژی‌ها بر اساس تحقق هدف									استراتژی‌های رقابتی
SG9	SG8	SG7	SG6	SG5	SG4	SG3	SG2	SG1	
									ST1
									ST2
									ST3

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)					
امکان اجرای استراتژی برای شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید					استراتژی‌های تهاجمی
بسیار کم	کم	زیاد	بسیار زیاد		
۱	۲	۳	۴		
					ST1
					ST2
					ST3



استراتژی‌های محافظه کارانه / رفع ضعف‌های سازمانی شرکت (WO)	
مفروضات	استراتژی
WO1	مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک در راستای استراتژی‌های محوری گروه
WO2	ارتقاء نظام آموزش جامع و تخصص پرسنل
WO3	حفظ و ارتقاء قدرت و توانمندی نقدینگی و کفایت سرمایه شرکت
WO4	توسعه سرمایه‌گذاری در دارایی‌های با بازده نقدی بالا و رقابتی

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)									
جذابیت نسبی استراتژی‌ها بر اساس تحقق هدف									استراتژی‌های محافظه کارانه
SG9	SG8	SG7	SG6	SG5	SG4	SG3	SG2	SG1	
									WO1
									WO2
									WO3
									WO4

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)				
امکان اجرای استراتژی برای شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهاران امید				استراتژی‌های محافظه کارانه
بسیار کم	کم	زیاد	بسیار زیاد	
۱	۲	۳	۴	
				WO1
				WO2
				WO3
				WO4

استراتژی‌های تدافعی / کاهش‌ی یا برون سپاری شرکت (WT)	
مفروضات	استراتژی
WT1	برون‌سپاری فعالیت‌های غیر اصلی

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)									
جذابیت نسبی استراتژی‌ها بر اساس تحقق هدف									استراتژی‌های تدافعی
SG9	SG8	SG7	SG6	SG5	SG4	SG3	SG2	SG1	
									WT1

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)					
امکان اجرای استراتژی برای شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوه‌ران امید					استراتژی‌های تدافعی
بسیار کم	کم	زیاد	بسیار زیاد		
۱	۲	۳	۴		
					WT1



منابع و مآخذ


۱. اعرابی سید محمد، آقازاده هاشم و نظامی وند چگینی هوشنگ (۱۳۸۷) دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴)، برنامه ریزی استراتژیک گمرک، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی با همکاری گمرک جمهوری اسلامی ایران.
۳. انسف ایگور، ادواردجی. (۱۳۷۵)، مدیریت استراتژیک ترجمه عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت.
۴. پیرس و رابینسون (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب شورینی، تهران، نشر نگاه
۵. دیوید آر. فرد. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۶. رحمان سرشت، حسین، (۱۳۹۰) راهبردهای مدیریت، انتشارات فن و هنر، چاپ اول.
۷. محب علی، داود، رحمان سرشت، حسین. (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک (کاربردی)، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۸. سایت اینترنتی: www.codal.ir
۹. سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور
۱۰. سیاست‌های کلی نظام در بخش‌های معدن صنعت و نفت و گاز
۱۱. سیاست‌های اصل ۴۴
۱۲. لایحه برنامه هفتم توسعه اقتصادی کشور
۱۴. قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور
۱۵. دستورالعمل سرمایه‌گذاری بانک‌ها و موسسات اعتباری در اوراق بهادار
۱۶. سند راهبردی و برنامه عملیاتی گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید
۱۷. قانون بودجه ۱۴۰۲ کشور


شرکت سرمایه‌گذاری
توسعه گوهران امید (سهامی عام)

تماس با ما

۸۸۲۰۷۵۸۰ 

۰۲۱ ۸۸۷۹۷۲۶۳ 

www.goharanomid.ir 

goharannomid@gmail.com 

تهران، خیابان گاندی، خیابان شانزدهم،

پلاک ۷

