



پروژه تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه گذاری فعالیت های معدنی

(گزارش جامع)

کارفرما: صندوق بیمه سرمایه گذاری فعالیت های معدنی

مجری: شرکت راهبران مدیریت امین

به نام خدا

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

عنوان پروژه :

پروژه تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مدیر پروژه :

مهدی صحافزاده

کارفرما:

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تهیه کننده:

شرکت راهبران مدیریت امین

تاریخ : مردادماه 1390

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

2	بخش اول: ماموریت موجود و مصوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
3	مقدمه
7	1- ماموریت موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
7	1-1- مقدمه
8	1-1- معرفی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
13	1-1-1- محصولات و خدمات صندوق
17	1-1-2- جایگاه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صنعت معدن کشور
21	1-2- ساختار سازمانی صندوق
22	1-2-1- شرح وظایف واحدهای ماموریتی صندوق
27	1-3- زنجیره ارزش صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
31	1-3-1- زنجیره ارزش صدور بیمه نامه‌های سرمایه‌گذاری
31	1-3-2- زنجیره ارزش صدور بیمه نامه‌های اعتباری
32	1-3-3- زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه نامه‌های سرمایه‌گذاری
33	1-3-4- زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه نامه‌های اعتباری
34	1-4- مصاحبه با خبرگان
40	1-5- بیانیه ماموریت موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
43	2- ماموریت مصوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
43	2-1- مقدمه
46	2-2- شرح قوانین و الزامات و اسناد بالادست صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
46	2-2-1- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1404
47	2-2-2- سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
48	2-2-3- قانون برنامه چهارم توسعه
50	2-2-4- اصل چهل و چهارم قانون اساسی
50	2-2-5- قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران و اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی
53	2-2-6- سند راهبرد توسعه صنعتی کشور 1385-1404
54	2-2-7- قانون تشکیل وزارت صنایع و معادن
55	2-2-8- قانون تمرکز امور صنعت و معدن و تشکیل وزارت صنایع و معادن
57	2-2-9- قانون معادن ایران

- 10-2-2- برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران.....58
- 11-2-2- اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....66
- 12-2-2- قانون تاسیس بیمه.....70
- 3-2- اجزای بیانیه مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بر اساس اسناد بالادست.....71
- 1-3-2- فلسفه وجودی.....71
- 2-3-2- محصولات و خدمات.....73
- 3-3-2- بازار و قلمرو فعالیت.....73
- 4-3-2- مخاطبین و ذی‌نفعان.....74
- 5-3-2- توجه به بقاء و رشد و سودآوری.....75
- 4-2- جمع‌بندی اجزای مأموریتی از منظر قوانین و مستندات بالادستی.....76
- 1-4-2- فلسفه وجودی.....77
- 2-4-2- محصولات و خدمات.....78
- 3-4-2- بازار و قلمرو فعالیت.....78
- 4-4-2- مخاطبین و ذی‌نفعان.....79
- 5-4-2- توجه به بقاء، رشد و سودآوری.....80
- 5-2- جمع‌بندی اجزای مأموریتی از منظر قوانین و اسناد بالادستی.....81
- 6-2- بیانیه مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بر اساس اسناد بالادستی.....82
- 3- بیانیه مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....83
- 1-3- مقدمه.....83
- 2-3- بیانیه مأموریت جدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....84

بخش دوم: مطالعات سیستمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....85

- مقدمه.....86
- 1- مفاهیم سیستمی.....90
- 1-1- مقدمه.....90
- 2-1- رویکرد سیستمی.....91
- 1-2-1- تعریف سیستم.....92
- 2-2-1- ویژگی‌های یک سیستم.....94
- 3-2-1- طبقه‌بندی سیستم‌ها.....96
- 4-2-1- مدل عام مرجع.....98
- 3-1- روند کلی تحقیق.....102

2- فعالیت‌های معدنی 108

1-2- مقدمه 108

2-2- رویکرد معاصر به قوانین و سیاست‌های معدنی 114

3-2- فرآیند تولید و زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی 122

1-3-2- مکانیابی 123

2-3-2- ارزش گذاری 124

3-3-2- تأسیس معدن: 124

4-3-2- استخراج: 124

5-3-2- حمل و نقل سنگ معدن 125

6-3-2- فرآوری 125

7-3-2- فروش و بازاریابی 125

8-3-2- اتمام فعالیت معدنی 125

4-2- مولفه‌های تولید 126

5-2- نقش آفرینان حوزه فعالیت‌های معدنی 127

1-5-2- کارآفرینان 127

2-5-2- تأمینکنندگان سرمایه 127

3-5-2- تأمینکنندگان منابع 128

3- نقش‌های توسعه‌ای 133

1-3- مقدمه 133

2-3- تسهیل سرمایه 133

3-3- بیمه 135

1-3-3- ریسک 135

2-3-3- مدیریت ریسک 139

3-3-3- بیمه 140

4-3- تامین‌کنندگان خدمات 141

5-3- تسهیل خدمات 150

4- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری 162

بخش سوم: مطالعات تطبیقی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 164

مقدمه 165

1- مبانی نظری 167

1-1-1- مقدمه.....167

1-2-1- مروری بر مبانی مطالعات تطبیقی.....168

1-2-1- تحقیق و مقایسه تطبیقی.....168

2-2-1- الگوبرداری.....170

3-2-1- فرآیند الگوبرداری.....171

4-2-1- انواع روشهای الگوبرداری.....172

3-1- روش انجام مطالعه تطبیقی.....173

4-1- متدولوژی.....174

2- معیارهای انتخاب کشورها و سازمانها.....177

1-2- مقدمه.....177

2-2- انتخاب کشورهایی با منابع قابل توجه.....177

3-2- انتخاب کشورهایی با منابع مشابه ایران.....178

4-2- انتخاب کشورها بر اساس ریسکهای سیاسی.....178

5-2- ملاحظات سیستمی.....181

6-2- انتخاب سازمانهای برتر.....181

3- سازمانهای منتخب.....184

1-3- مقدمه.....184

2-3- سازمانهای تسهیلگر.....184

3-3- سازمانهای بیمه‌ای.....188

1-3-3- شرکتهای بیمه‌ای.....188

2-3-3- مشاوران و واسطه‌ها.....203

بخش چهارم: شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....219

مقدمه.....220

1- مرور ادبیات شناسایی عوامل محیطی.....222

1-1- مقدمه.....222

2-1- مرور ادبیات تحلیل محیطی صندوق.....222

1-2-1- مرور ادبیات عوامل خارجی.....222

2-2-1- مرور ادبیات تحلیل محیط داخل.....248

2- فرآیند شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....258

1-2- مقدمه.....258

2-2- فرایند انجام تحلیل محیط داخلی و خارجی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....258

3- شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 274

1-3- مقدمه 274

2-3- اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 274

1-2-3- نقاط قوت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 277

2-2-3- نقاط ضعف صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 281

3-2-3- نقاط فرصت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 286

4-2-3- نقاط تهدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 289

3-3- جمع‌بندی عوامل محیطی 294

4-3- عوامل کلیدی محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 299

بخش پنجم: تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار 304

مقدمه 305

1- مبانی نظری 307

1-1- مقدمه 307

2-1- تعریف واحدهای استراتژیک کسب و کار 307

3-1- بخش‌بندی کسب و کار 308

4-1- معیارهای بخش‌بندی ماموریت در سازمان 313

2- مطالعات تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار 318

1-2- مقدمه 318

2-2- متدولوژی تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار مطلوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 318

3-2- مطالعات تطبیقی 320

1-3-2- شرکت ALLIANZ 320

2-3-2- شرکت Chubb 321

3-3-2- موسسه MIGA 322

4-3-2- شرکت AMEC 324

5-3-2- سازمان AON 325

6-3-2- شرکت MARSH 326

7-3-2- شرکت AMEC 327

8-3-2- شرکت Victoria 328

4-2- ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 329

5-2- بررسی وضع موجود 330

3- تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 355

- 355.....1-3-1 مقدمه.....
- 355.....2-3-2 نظرات مدیران ارشد در مورد واحدهای استراتژیک کسب و کار.....
- 355.....3-3-3 بررسی سناریوهای مختلف و ارائه سناریوی پیشنهادی.....
- 356.....4-3-4 واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....

بخش ششم: تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 359

- 360 مقدمه.....
- 3621- مبانی نظری استراتژی هدایتی.....
- 362.....1-1-1 مقدمه.....
- 362.....2-1-2 انواع استراتژی هدایتی.....
- 363.....1-2-1-1 استراتژی‌های رشد و توسعه.....
- 368.....2-2-1-1 استراتژی ثبات (ظرفیت سازی و حفظ وضع موجود).....
- 370.....3-2-1-1 استراتژی کاهش.....
- 372.....4-2-1-1 استراتژی‌های ترکیبی.....
- 373.....3-1-3-1 انواع مدل‌های مورد استفاده در تعیین استراتژی هدایتی سازمان.....
- 373.....1-3-1-1 ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT).....
- 375.....2-3-1-1 ماتریس SPACE.....
- 383.....3-3-1-1 ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی (IE).....
- 3902- استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 390.....1-2-1 مقدمه.....
- 390.....2-2-2 فرآیند تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 391.....1-2-2-1 عوامل کلیدی محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 393.....2-2-2-2 تعیین جایگاه صندوق در ماتریس IE.....
- 395.....3-2-3 استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....

بخش هفتم: تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 397

- 398 مقدمه.....
- 4001- مرور ادبیات نظری تدوین چشم‌انداز.....
- 400.....1-1-1 مقدمه: چشم‌انداز چیست؟.....
- 400.....2-1-2-1 مروری بر مبانی نظری تدوین چشم‌انداز.....

- 401-2-1- جایگاه و مفهوم چشم‌انداز در مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک.....
- 405-2-2- ویژگی‌های چشم‌انداز.....
- 405-3-2-1- انواع چشم‌انداز.....
- 406-4-2-1- ابعاد چشم‌انداز.....
- 408-3-1- متدولوژی تدوین چشم‌انداز مطلوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 420-2- تدوین چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 420-1-2- مقدمه.....
- 420-2-2- نتایج حاصل از پیاده‌سازی متدولوژی تدوین بیانیه چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 420-1-2-2- نتایج حاصل از مطالعات تطبیقی.....
- 422-2-2-2- اخذ نظرات خبرگان و مدیران.....
- 425-3-2- بیانیه چشم‌انداز مطلوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 428-3- مبانی نظری و فرآیند تدوین اهداف کیفی و کمی.....
- 428-1-3- مقدمه.....
- 429-2-3- تعریف اهداف.....
- 430-3-3- رابطه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف.....
- 431-4-3- ویژگی‌های اهداف.....
- 432-5-3- حوزه‌های اهداف بلندمدت.....
- 439-6-3- مدل کارت امتیازی متوازن (BSC).....
- 451-7-3- فرایند تدوین اهداف صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 454-4- تدوین اهداف کیفی و کمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 454-1-4- مقدمه.....
- 454-2-4- اهداف کیفی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 456-3-4- اهداف کمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....

بخش هشتم: تدوین استراتژی‌ها، برنامه عملیاتی و نقشه راه پنج‌ساله استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....

- 465- مقدمه.....
- 466-1- استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 472-1-1- مقدمه.....
- 472-2-1- ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT).....
- 478-3-1- استراتژی‌های ماتریس SWOT.....

- 481.....4-1- استراتژی‌های سطوح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای.....
- 481.....1-4-1- استراتژی‌های سطح بنگاه.....
- 482.....2-4-1- استراتژی‌های سطح کسب و کار.....
- 483.....3-4-1- استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای.....
- 486.....2- مدل تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....**
- 486.....1-2- مقدمه.....
- 486.....2-2- مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی.....
- 487.....1-2-2- مدل‌های ابتدایی.....
- 487.....2-2-2- مدل Hrebiniak.....
- 489.....3-2-2- مدل Hoshin Kanri.....
- 490.....4-2-2- مدل کارت امتیازی متوازن (BSC).....
- 502.....5-2-2- مدل Okumus.....
- 504.....6-2-2- مدل‌های مرحله‌ای Janssen و De Feo و Galpin، Noble، Vasconcellos.....
- 507.....7-2-2- سایر مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی.....
- 510.....3-2- جمع‌بندی مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی.....
- 511.....4-2- مدل تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 514.....3- برنامه عملیاتی و نقشه راه پنج‌ساله استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....**
- 514.....1-3- مقدمه.....
- 514.....2-3- برنامه‌های عملیاتی استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 515.....1-2-3- استراتژی پیشنهادی اول.....
- 516.....2-2-3- استراتژی پیشنهادی دوم.....
- 517.....3-2-3- استراتژی پیشنهادی سوم.....
- 519.....4-2-3- استراتژی پیشنهادی چهارم.....
- 521.....5-2-3- استراتژی پیشنهادی پنجم.....
- 523.....6-2-3- استراتژی پیشنهادی ششم.....
- 524.....7-2-3- استراتژی پیشنهادی هفتم.....
- 525.....8-2-3- استراتژی پیشنهادی هشتم.....
- 526.....3-3- نقشه راه پنج‌ساله صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی.....
- 528.....بخش نهم: فهرست منابع و مآخذ.....**
- 529.....4- فهرست منابع و مآخذ.....**

فهرست شکل‌ها و نمودارها

صفحه

عنوان

شکل‌های بخش اول

- شکل شماره (1-1): نقشه ارتباطات بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صنعت معدن کشور..... 20
- شکل شماره (2-1): نمودار سازمانی شرکت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 21
- شکل شماره (3-1): زنجیره ارزش کلی فعالیت‌های کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 29
- شکل شماره (4-1): زنجیره ارزش صدور انواع بیمه نامه سرمایه‌گذاری 31
- شکل شماره (5-1): زنجیره ارزش صدور انواع بیمه نامه اعتباری 32
- شکل شماره (6-1): زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه نامه‌های سرمایه‌گذاری اکتشاف 33
- شکل شماره (7-1): زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه نامه‌های اعتباری 34

شکل‌های بخش دوم

- شکل شماره (1-1): تصویر عمومی سیستم 94
- شکل شماره (2-1): سلسله مراتب سیستم‌ها 98
- شکل شماره (3-1): مدل عام مرجع کارکردی 99
- شکل شماره (4-1): مدل عام مرجع ساختاری 101
- شکل شماره (5-1): جایگاه سیستم مورد مطالعه در فضای کلی ادبیات علمی و دنیای واقع 103
- شکل شماره (6-1): روند کلی شناسایی نظام فرادست سیستم مورد مطالعه 105
- شکل شماره (7-1): تعاملات نظام مورد مطالعه با نظام فرادست و محیط عملیاتی 106
- شکل شماره (1-2): زنجیره ارزش فعالیت معدنی 123
- شکل شماره (1-3): دسته‌بندی انواع ریسک 138
- شکل شماره (2-3): چرخه مدیریت ریسک 139
- شکل شماره (3-3): اجزای اصلی محیط بنگاه‌های صنعتی 142
- شکل شماره (4-3): ایجاد پیوستگی در بازار خدمات توسعه کار: نیازها، خدمات و ارائه دهندگان 144
- شکل شماره (5-3): آناتومی داد و ستد های خدمات توسعه کسب و کار 147
- شکل شماره (6-3): تحلیل طرف تقاضا 151
- شکل شماره (7-3): تحلیل طرف عرضه 152

شکل‌های بخش سوم

- شکل شماره (1-1): فرآیند الگوبرداری 171

- شکل شماره (1-2): روش انجام مطالعه 174
- شکل شماره (1-2): انتخاب کشورهایی با منابع قابل توجه 177
- شکل شماره (2-2): انتخاب کشورهایی با منابع مشابه ایران 178
- شکل شماره (3-2): انتخاب کشورها بر اساس ریسکهای سیاسی 179
- شکل شماره (4-2): سازمانهای فعال در حوزه فعالیت‌های معدنی 181
- شکل شماره (5-2): حوزه فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 181

شکل‌های بخش چهارم

- شکل شماره (1-1): مدل فرآیند مدیریت استراتژیک از منظر جانسون 225
- شکل شماره (2-1): روش‌های مختلف حصول شناخت از محیط 226
- شکل شماره (3-1): مدل الماس پورتر 229
- شکل شماره (4-1): محیط خارجی سازمان 234
- شکل شماره (5-1): نیروهای محرک رقابت صنعت (پنج نیروی رقابتی پورتر) 235
- شکل شماره (6-1): الگوی جامع مدیریت استراتژیک از منظر دیوید 237
- شکل شماره (7-1): مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آلیسون 241
- شکل شماره (8-1): فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر برایسون 247
- شکل شماره (9-1): رویکرد مبتنی بر منابع برای تحلیل استراتژی‌ها 250
- شکل شماره (10-1): زنجیره ارزش پورتر 252
- شکل شماره (11-1): زنجیره ارزش کلی فعالیت‌های کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 256

شکل‌های بخش پنجم

- شکل شماره (1-2): متدولوژی مناسب تدوین برنامه استراتژیک صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی ... 259
- شکل شماره (2-2): فرایند شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی. 261
- شکل شماره (1-1): معیارهای بخش‌بندی واحدهای استراتژیک کسب و کار 314
- شکل شماره (1-2): فرایند تعیین واحدهای استراتژیک ماموریتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 319
- شکل شماره (2-2): بخشی از ساختار شرکت ALLIANZ 321
- شکل شماره (3-2): ساختار شرکت Chubb 322
- شکل شماره (4-2): ساختار شرکت MIGA 323
- شکل شماره (5-2): بخشی از ساختار شرکت AMIC 324
- شکل شماره (6-2): بخشی از ساختار شرکت AON 325
- شکل شماره (7-2): بخشی از ساختار شرکت MARSH 326
- شکل شماره (8-2): بخشی از ساختار شرکت AMEC 327

- شکل شماره (2-9): بخشی از ساختار شرکت Victoria 328
- شکل شماره (2-10): بیانیه ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 330
- شکل شماره (2-11): ساختار سازمانی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 331
- شکل شماره (2-12): تقسیم‌بندی فعالیت‌های ماموریتی سازمان بر اساس نوع بیمه‌نامه‌های ارائه‌شده (بخش‌بندی کنونی) 332
- شکل شماره (2-13): تقسیم‌بندی فعالیت‌های ماموریتی سازمان بر اساس کارکرد اجزای زنجیره معدن (بخش‌بندی کنونی) 333
- شکل شماره (2-14): جدول تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 334
- شکل شماره (3-1): بخش‌بندی نهایی کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 357

شکل‌های بخش ششم

- شکل شماره (1-1): انواع استراتژی‌ها در ماتریس SPACE 376
- شکل شماره (2-1): موقعیت استراتژیک سازمان در ماتریس SPACE 379
- شکل شماره (3-1): ناحیه تهاجمی در ماتریس SPACE 379
- شکل شماره (4-1): ناحیه محافظه کارانه در ماتریس SPACE 380
- شکل شماره (5-1): ناحیه رقابتی در ماتریس SPACE 381
- شکل شماره (6-1): ناحیه تدافعی در ماتریس SPACE 381
- شکل شماره (7-1): لوزی تعیین موقعیت SPACE 382
- شکل شماره (2-1): فرآیند تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 390
- شکل شماره (2-2): جایگاه صندوق در ماتریس IE بر اساس نظرات خبرگان 394

شکل‌های بخش هفتم

- شکل شماره (1-1): فرآیند تدوین برنامه استراتژیک - مدل دیوید 402
- شکل شماره (2-1): فرآیند تدوین چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 409
- شکل شماره (3-1): اجزای هدف 429
- شکل شماره (3-2): رابطه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف 431
- شکل شماره (3-3): ویژگی‌های اهداف (SMART) 432
- شکل شماره (4-3): حوزه‌های اهداف بلندمدت با اهمیت 438
- شکل شماره (5-3): رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن 441
- شکل شماره (6-3): مدل ارزیابی متوازن 443
- شکل شماره (7-3): موانع اساسی بر سر راه پیمایش استراتژی 446

- شکل شماره (3-8): نقشه استراتژی و اجزای آن 451
- شکل شماره (3-9): فرایند تدوین اهداف صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 452
- شکل شماره (4-1): نقشه استراتژی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 455

شکل‌های بخش هشتم

- شکل شماره (2-1): مدل Hrebiniak - 1992 488
- شکل شماره (2-2): مدل Hrebiniak تحت اثر عوامل محیطی 489
- شکل شماره (2-3): مدل Hoshin Kanri 490
- شکل شماره (2-4): رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن 493
- شکل شماره (2-5): مدل ارزیابی متوازن 494
- شکل شماره (2-6): موانع اساسی بر سر راه پیمایش استراتژی 498
- شکل شماره (2-7): نقشه استراتژی و اجزای آن 502
- شکل شماره (2-8): مدل Okumus 503
- شکل شماره (2-9): مدل خطی Noble 505
- شکل شماره (2-10): مدل خطی Galpin 506
- شکل شماره (2-11): نقشه استراتژی سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی 511
- شکل شماره (2-12): مدل تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 512
- شکل شماره (3-1): نقشه راه استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی 527

فهرست جداول

صفحه

عنوان

جداول بخش اول

- جدول شماره (1-1): مولفه‌های ماموریتی صندوق از دیدگاه وزارت صنایع و معادن 9
- جدول شماره (2-1): مولفه‌های ماموریتی صندوق از دیدگاه ایمیدرو 11
- جدول شماره (3-1): مولفه‌های ماموریتی صندوق از دیدگاه اساسنامه صندوق 12
- جدول شماره (4-1): اسامی خبرگان و سمت سازمانی آن‌ها در سازمان‌های مرتبط 35
- جدول شماره (5-1): نکات مطرح شده در جلسه با آقای دکتر شهاب‌الدین 36
- جدول شماره (6-1): نکات مطرح شده در جلسه با آقای دکتر شعربافی 36
- جدول شماره (7-1): نکات مطرح شده در جلسه با آقای مهندس داودی 37
- جدول شماره (8-1): نکات مطرح شده در جلسه با آقای مهندس کلهر 38
- جدول شماره (9-1): نکات مطرح شده در جلسه با آقای صدیقی 39
- جدول شماره (10-1): نکات مطرح شده در جلسه با خانم مهندس نوری 39
- جدول شماره (1-2): لیست مستندات جمع‌آوری شده 45
- جدول شماره (2-2): فلسفه وجودی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس قوانین و اسناد بالادستی 77
- جدول شماره (3-2): محصولات و خدمات صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس قوانین و اسناد بالادستی 78
- جدول شماره (4-2): بازار و قلمرو فعالیت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس قوانین و اسناد بالادستی 78
- جدول شماره (5-2): مخاطبین و ذی‌نفعان صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس قوانین و اسناد بالادستی 79
- جدول شماره (6-2): توجه به بقاء، رشد و سودآوری صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس قوانین و اسناد بالادستی 80
- جدول شماره (7-2): جمع‌بندی اجزای مأموریتی بر اساس قوانین و اسناد بالادستی 81

جداول بخش دوم

- جدول شماره (1-1): طبقه‌بندی سیستم‌ها 96
- جدول شماره (1-3): مقایسه رویکرد های جدید و قدیمی توسعه بازار خدمات توسعه کسب و کار 145
- جدول شماره (2-3): فاکتور های طرف عرضه و تقاضا 149
- جدول شماره (3-3): تحلیل وضعیت بازار 153

جداول بخش سوم

- 187 Victoria : مشخصات شرکت شماره (1-3)
- 191 Allianz : مشخصات شرکت شماره (2-3)
- 196 CHUBB : مشخصات شرکت شماره (3-3)
- 199 : مشخصات شرکت شماره (4-3)
- 202 MIGA : مشخصات شرکت شماره (5-3)
- 206 AON : مشخصات شرکت شماره (6-3)
- 210 MARSH : مشخصات شرکت شماره (7-3)
- 214 AMEC : مشخصات شرکت شماره (8-3)

جداول بخش چهارم

- 232 : برخی از معیارهای بخش‌بندی بازار شماره (1-1)
- 233 : ماتریس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی شماره (2-1)
- 275 : اسامی مدیران مصاحبه‌شده در فرآیند تحلیل محیط شماره (1-3)
- 277 : نقاط قوت - نظرات آقای دکتر شعربافی شماره (2-3)
- 277 : نقاط قوت - نظرات آقای مهندس کلهر شماره (3-3)
- 278 : نقاط قوت- نظرات آقای مهندس قربانی شماره (4-3)
- 279 : نقاط قوت-نظرات آقای مهندس داودی شماره (5-3)
- 279 : نقاط قوت-نظرات آقای مهندس عسگری‌زاده شماره (6-3)
- 280 : نقاط قوت - نظرات آقای مهندس صدیقی شماره (7-3)
- 280 : نقاط قوت - نظرات خانم مهندس نوری شماره (8-3)
- 281 : نقاط ضعف - نظرات آقای دکتر شعربافی شماره (9-3)
- 282 : نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس کلهر شماره (10-3)
- 282 : نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس قربانی شماره (11-3)
- 283 : نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس داودی شماره (12-3)
- 284 : نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس عسگری‌زاده شماره (13-3)
- 284 : نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس صدیقی شماره (14-3)
- 285 : نقاط ضعف - نظرات خانم مهندس نوری شماره (15-3)
- 285 : نقاط ضعف - نظرات نمایندگان بیمه مرکزی شماره (16-3)
- 285 : نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس برنا شماره (17-3)
- 286 : نقاط فرصت - نظرات آقای دکتر شعربافی شماره (18-3)

- جدول شماره (3-19): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس کلهر 286
- جدول شماره (3-20): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس قربانی 286
- جدول شماره (3-21): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس کیومرثی 287
- جدول شماره (3-22): نقاط فرصت - نظرات خانم مهندس نوری 287
- جدول شماره (3-23): نقاط فرصت - نظرات نمایندگان بیمه مرکزی 287
- جدول شماره (3-24): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس ناصر نیا 288
- جدول شماره (3-25): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس برنا 288
- جدول شماره (3-26): نقاط تهدید - نظرات آقای دکتر شعربافی 289
- جدول شماره (3-27): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس کلهر 289
- جدول شماره (3-28): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس قربانی 290
- جدول شماره (3-29): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس عسگری زاده 290
- جدول شماره (3-30): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس داودی 291
- جدول شماره (3-31): نقاط تهدید - نظرات خانم مهندس نوری 292
- جدول شماره (3-32): نقاط تهدید - نظرات نمایندگان بیمه مرکزی 292
- جدول شماره (3-33): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس ناصر نیا 293
- جدول شماره (3-34): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس برنا 293
- جدول شماره (3-35): جمع‌بندی عوامل داخلی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط قوت) 294
- جدول شماره (3-36): جمع‌بندی عوامل داخلی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط ضعف) 295
- جدول شماره (3-37): جمع‌بندی عوامل بیرونی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط فرصت) 296
- جدول شماره (3-38): جمع‌بندی عوامل بیرونی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط تهدید) 297
- جدول شماره (3-39): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط قوت) 299
- جدول شماره (3-40): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط ضعف) 300
- جدول شماره (3-41): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط فرصت) 301
- جدول شماره (3-42): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط تهدید) 302

جداول بخش پنجم

- جدول شماره (1-1): دلایل بخش‌بندی واحدها - شرکت P&G 312
- جدول شماره (2-1): دلایل بخش‌بندی واحدها - شرکت NKK 313
- جدول شماره (1-2): لیست اسامی سازمان‌های مورد مطالعه (واحدهای استراتژیک کسب و کار) 320
- جدول شماره (2-2): کسب و کارهای شرکت ALLIANZ 321
- جدول شماره (3-2): کسب و کارهای شرکت Chubb 322
- جدول شماره (4-2): کسب و کارهای موسسه MIGA 323

- جدول شماره (2-5): کسب و کارهای شرکت AMIC 324
- جدول شماره (2-6): کسب و کارهای شرکت AON 325
- جدول شماره (2-7): کسب و کارهای شرکت MARSH 326
- جدول شماره (2-8): کسب و کارهای شرکت AMEC 327
- جدول شماره (2-9): کسب و کارهای شرکت Victoria 328

جداول بخش ششم

- جدول شماره (1-1): ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف 375
- جدول شماره (1-2): شاخص‌های هریک از پارامترهای مورد بررسی در ماتریس SPACE 378
- جدول شماره (1-3): جدول ارزیابی عوامل داخلی 384
- جدول شماره (1-4): جدول ارزیابی عوامل خارجی 385
- جدول شماره (1-5): ماتریس نه خانه ای IE 386
- جدول شماره (1-6): ماتریس چهارخانه ای IE 386

جداول بخش هفتم

- جدول شماره (1-1): ابعاد چشم‌انداز سازمان‌ها 414
- جدول شماره (1-2): جمع‌بندی مطالعات تطبیقی در مورد چشم‌انداز 416
- جدول شماره (1-3): ابعاد چشم‌انداز صندوق 418
- جدول شماره (1-4): چشم‌اندازهای بررسی شده در مطالعات تطبیقی 420
- جدول شماره (1-5): جمع‌بندی مطالعات تطبیقی در مورد چشم‌انداز 421
- جدول شماره (1-6): خبرگان و مدیران مشارکت‌کننده در فرآیند تدوین بیانیه چشم‌انداز 422
- جدول شماره (1-7): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد جایگاه چشم‌انداز 423
- جدول شماره (1-8): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد جایگاه چشم‌انداز 424
- جدول شماره (1-9): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد مالی چشم‌انداز 424
- جدول شماره (1-10): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد قلمرو فعالیت چشم‌انداز 425
- جدول شماره (1-11): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد کسب و کار چشم‌انداز 425
- جدول شماره (3-1): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس نظر پیرس و رابینسون 434
- جدول شماره (3-2): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس نظر پیرس و رابینسون 434
- جدول شماره (3-3): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مثالی از مدل ترکیبی فیلیپس 435
- جدول شماره (3-4): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مدل مورد استفاده دکتر اعرابی در تدوین 436
- استراتژی گمرک 436
- جدول شماره (3-5): جمع‌بندی حوزه‌های اهداف بلندمدت 437

جداول بخش هشتم

- جدول شماره (1-1): ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف..... 474
- جدول شماره (1-3): اقدامات مربوط به استراتژی اول..... 515
- جدول شماره (2-3): اقدامات مربوط به استراتژی دوم..... 516
- جدول شماره (3-3): اقدامات مربوط به استراتژی سوم..... 518
- جدول شماره (4-3): اقدامات مربوط به استراتژی چهارم..... 520
- جدول شماره (5-3): اقدامات مربوط به استراتژی پنجم..... 522
- جدول شماره (6-3): اقدامات مربوط به استراتژی ششم..... 523
- جدول شماره (7-3): اقدامات مربوط به استراتژی هفتم..... 524
- جدول شماره (8-3): اقدامات مربوط به استراتژی هشتم..... 525

پیشگفتار

مطالعات "تدوین برنامه راهبردی و نقشه راه پنج‌ساله صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی" با هدف دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز، استراتژیهای مناسب، برنامه عملیاتی و نقشه‌راه، در قالب برنامه راهبردی این سازمان، توسط گروه مشاور از شرکت راهبران مدیریت امین از آذرماه 1389 آغاز گردید.

پس از طی مسیری پرفراز و نشیب و پشت سر گذاشتن مراحل مختلف تدوین برنامه راهبردی، هم‌اکنون به انتهای این کار رسیده و نتایج حاصل از تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی و نقشه راه پنج‌ساله صندوق در این گزارش خدمتتان ارائه می‌گردد.

در گزارش جامع حاضر، نسخه نهایی گزارشات از ابتدا تا کنون شامل تمامی فرآیندها و نتایج کار، بصورت کامل ارائه شده است. اکنون لازم است تا صندوق به مرحله استقرار و اجرای استراتژی‌ها وارد شده و اقدامات پشتیبانی و پیش‌برنده و همچنین اصلاحات احتمالی مورد نیاز را اعمال نماید.

انجام این مطالعات و به تبع آن گزارش حاضر نتیجه یک فعالیت گروهی و منسجم می‌باشد. در اینجا لازم می‌دانم از همراهی و همفکری و تلاشهای مدیران ارشد و کارشناسان صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از تلاش تمامی همکاران گرامی، خصوصاً آقایان مهندس مصطفی زمانیان، سیدحسین حسینی، رضا رضوی، مصطفی صباغی، حاجی، زائری که در تمام این مراحل این تیم را یاری نمودند، تشکر و قدردانی نمایم.

مهدی صحافزاده

مدیر پروژه

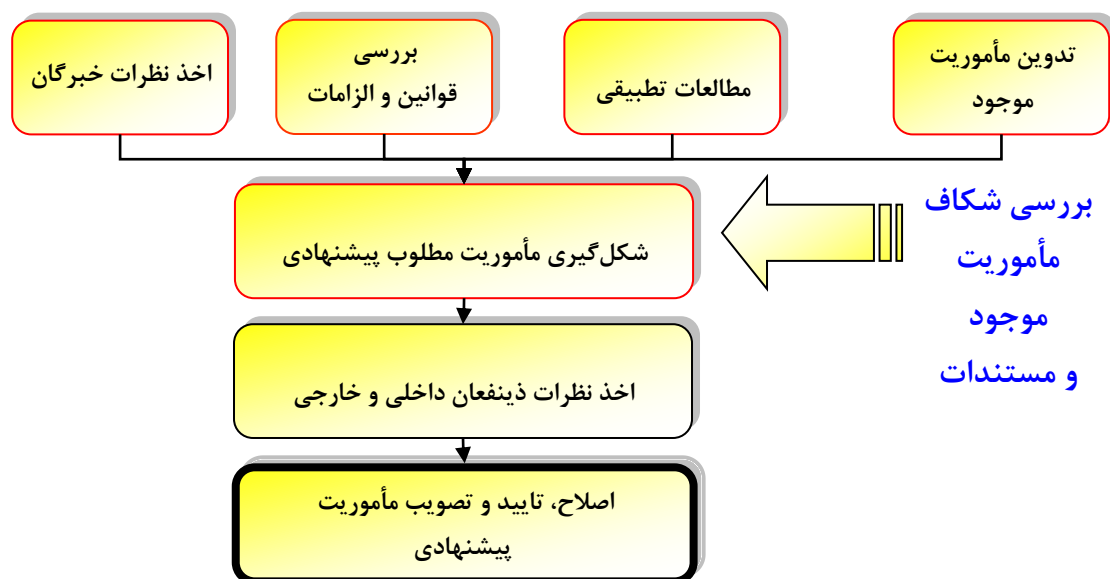
**بخش اول: ماموریت موجود و مصوب صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی**

مقدمه

اولین قدم در هر نوع برنامه‌ریزی، شناخت وضع موجود سازمان و اطلاع از شرایط موجود است. به ویژه در تدوین برنامه استراتژیک سازمان، این مرحله از جایگاه خاص و ویژه‌ای برخوردار است. این مرحله در پروژه تدوین برنامه راهبردی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، شامل دو بخش تبیین مأموریت موجود و تحلیل و بررسی مستندات قانونی (مأموریت مصوب) می‌باشد. در مراحل بعدی، بر پایه اطلاعات به‌دست آمده و بر اساس دیدگاه‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی، نظرات خبرگان و تجربیات سازمان‌های مشابه در سایر کشورها، مأموریت مطلوب صندوق، تدوین می‌گردد.

در این راستا گروه تحلیل مستندات و تبیین مأموریت موجود، دو حوزه تبیین و تحلیل مأموریت موجود و گردآوری و تحلیل قوانین را به شکل متمرکز پی‌گیری می‌نماید. در هر دو حوزه فوق، مطالعات در سه گام گردآوری و جمع‌بندی داده‌ها، تحلیل اطلاعات و نتیجه‌گیری انجام می‌گیرد.

به طور کلی مأموریت صندوق بیانیه‌ای است که مواردی مانند فلسفه وجودی صندوق، بیانیه ارزش‌های آن، حوزه جغرافیایی فعالیت و محصولات و خدمات ارائه شده توسط آن و همچنین مخاطبان خدمت‌گیرندگان در آن مطرح می‌گردد. همچنین بیانیه ارزش‌ها، بیانیه‌ای است که ارزش‌ها و باورهای مدیران و کارکنان در آن مطرح شده و راهنمای آن‌ها جهت انجام فعالیت‌هایشان می‌باشد. البته لازم به ذکر است ضمن این فرآیند ذینفعان داخلی و خارجی صندوق شناسایی و نحوه تعامل با آن‌ها تا انتهای فرآیند تعیین می‌شود. سپس می‌توان با استفاده از نظرات و انتظارات ذینفعان به تبیین مأموریت پرداخت. در این مرحله با انجام چهار مطالعه زیر مأموریت مطلوب شناسایی و ارائه می‌شود.



متدولوژی تدوین مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین مأموریت موجود

اولین گام در هر نوع برنامه‌ریزی، شناخت وضع موجود است. به ویژه در تدوین برنامه استراتژیک این مرحله از جایگاه خاص و ویژه‌ای برخوردار است. از این مرحله در پروژه تدوین برنامه استراتژیک با عنوان تبیین مأموریت موجود یاد می‌کنیم.

بطور کلی با گذشت زمان و تغییر سیاست‌های مدیریتی نسل‌های مختلف در سازمانها، تغییر رویه‌هایی، اغلب به دلیل تغییر محیط داخلی و خارجی سازمانها، به وجود می‌آید. از این رو فعالیت‌های انجام شده توسط سازمان‌ها دستخوش تغییرات مختلفی می‌شود که در برخی موارد منجر به تغییر در مأموریت آن می‌گردد. گذشته از آنکه در برخی موارد نیز مأموریت در حال اجرا از پشتوانه حقوقی و حمایتی لازم برخوردار نبوده ممکن است موجب توازی کاری با سایر نهادها و سازمان‌ها گردد. در این قسمت به طور مشخص به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر هستیم:

الف) فلسفه تشکیل صندوق چیست؟

ب) قلمروهای اصلی فعالیت صندوق در کلیه واحدهای مختلف خود چیست و در حال حاضر میزان تمرکز نسبی صندوق در هر حوزه فعالیتش چه میزان است؟

ج) مخاطبان صندوق و حوزه فعالیت آن در حال حاضر چیست؟

بررسی قوانین و الزامات

بی‌تردید یکی از منابعی که می‌تواند پشتوانه تدوین مأموریت باشد، مقررات و الزاماتی است که توسط مراجع ذیصلاح تدوین گردیده و در طی زمان بر سازمان حاکم شده‌اند. فعالیت‌ها و وظایفی که در راستای انجام مأموریت اصلی سازمان تدوین شده‌اند و البته ممکن است سنخیتی با فلسفه وجودی آن نیز نداشته باشند، ولی به هر تقدیر به عنوان بخشی از وظایف و مأموریت‌های سازمان تعیین شده است.

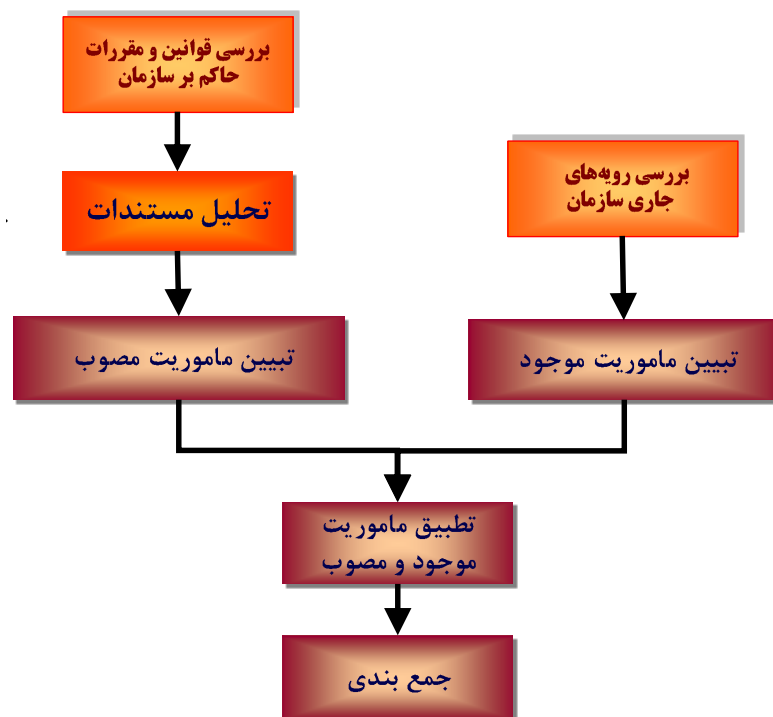
بررسی این مستندات حقوقی، علاوه بر این که مأموریت مصوب (آنچه بر عهده سازمان نهاده شده است) را مشخص می‌نماید، منبع قابل اعتمادی برای شناخت مأموریت فعلی سازمان را در اختیار قرار می‌دهد و نیز محدوده‌های قانونی موجود بر سر راه تدوین مأموریت مطلوب را برای برنامه‌ریزان مشخص می‌نماید. در این مطالعه به دو سوال اساسی زیر پاسخ داده می‌شود:

الف- اسناد حقوقی که مبنای فعالیت صندوق می‌باشند چه بوده و در چه حوزه‌هایی فعالیت‌های کنونی صندوق با آنچه که قوانین و مقررات بر عهده آن گذارده در تضاد است؟ (نکته قابل توجه اینکه شناسایی و تحلیل شکاف بین آنچه از صندوق خواسته شده و آنچه که در حال حاضر انجام می‌دهد، می‌تواند اطلاعات ارزشمندی را برای تدوین مأموریت مطلوب در اختیار برنامه‌ریزان قرار دهد.)

ب- چه تضادهای حقوقی - به عنوان تهدیدات اساسی - و چه پتانسیل‌های حقوقی - به عنوان فرصت‌های اساسی - در راستای تحقق مأموریت صندوق وجود دارد؟

لازم به ذکر است که بررسی اسناد بالادست و برنامه‌های کلان کشور در حوزه معدن می‌تواند چارچوب‌های کلی تدوین راهبردهای صندوق را در سایر گام‌های تدوین برنامه استراتژیک نیز فراهم نماید.

با وجود تفاوت‌های ماهیتی دو حوزه، گام‌های تحلیل و نتیجه‌گیری در آنها به شکلی ادغام شده انجام می‌پذیرد تا بتوان به نتیجه‌گیری‌هایی جامع‌تر و قابل اتکاتر دست یافت. به عبارتی، آنچه باید باشد (مصوب) در کنار آنچه هست قرار گرفته و تحلیل می‌گردد. فرآیندهای انجام‌گرفته به منظور اجرای این فاز در شکل زیر، نشان داده شده است.



فرآیند بررسی قوانین و مستندات و اسناد بالادست مأموریت موجود

نتایج این بررسی‌ها در فصول اول و دوم به صورت تفصیلی بیان شده‌است.

فصل 1: ماموریت موجود

صندوق بیمه

سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

- ◆ معرفی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
- ◆ ساختار سازمانی صندوق
- ◆ زنجیره ارزش صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
- ◆ مصاحبه با خبرگان
- ◆ بیانیه ماموریت موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

1- ماموریت موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

1-1- مقدمه

در این فصل به بررسی و تحلیل داده‌ها و اطلاعاتی از درون صندوق پرداخته می‌شود که ماموریت موجود سازمان را تشکیل می‌دهند. در این راستا موارد ذیل بررسی شده‌اند:

- اساسنامه صندوق
- ساختار بالادست صندوق
- نمودار سازمانی صندوق
- زنجیره ارزش فعالیت‌های صندوق

همچنین به منظور ایجاد شناخت بیشتر، مصاحبه‌هایی نیز صورت پذیرفته است که در جمع‌بندی و تحلیل اطلاعات گردآوری شده کمک شایان ذکری را می‌نماید. نهایتاً در انتهای این فصل، ماموریت موجود صندوق بیان می‌شود.

در این راستا پس از معرفی سازمان و بررسی اساسنامه آن به بررسی ساختار بالادست آن و نحوه ارتباطات آن با سازمان‌های بالادست پرداخته می‌شود. سپس بررسی ساختار سازمانی صندوق صورت پذیرفته و فعالیت‌های واحدهای ماموریتی آن شرح داده خواهد شد. در گام بعد زنجیره ارزش سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و فعالیت‌های اصلی و ماموریتی و خروجی‌های آن‌ها تشریح می‌شود. نهایتاً نظرات خبرگان درون سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار خواهد گرفت تا بتوان ماموریت موجود صندوق را تدوین نمود.

1-1- معرفی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

هیأت وزیران در جلسه مورخ 1380/3/16، بنا به پیشنهاد شماره 100/12375 مورخ 1377/11/27 وزارت صنایع و معادن و به استناد ماده (31) قانون معادن مصوب 1377، اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را تصویب نمود که به موجب ماده 2 آن، صندوق دارای شخصیت حقوقی و استقلال اداری و مالی بوده و به صورت شرکت دولتی، زیر نظر وزارت صنایع و معادن فعالیت می‌نماید.

همانطور که در اساسنامه صندوق اشاره شده است، موضوع شرکت عبارتست از "تحقق توسعه پایدار در بخش معدن و تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود"، که صندوق رسالت خود را از طرق ذیل اجرایی می‌نماید:

1. تأمین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها.
2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیرارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری، همچنین دارائی‌های ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.
3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری.
4. انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق با رعایت آئین‌نامه سرمایه‌گذاری مصوب مجمع عمومی.
5. انجام سایر فعالیت‌های مرتبط که برای انجام و توسعه موضوع فعالیت صندوق ضروری باشد، از جمله استفاده از هرگونه عملیات اتکائی جهت واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی.
6. قبول پروانه بهره‌برداری معادن متضمن ذخیره قطعی معدن به عنوان وثیقه و مرهونه موضوع تبصره 2 ماده 10 قانون معادن.

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی صرفاً شرکت بیمه‌ای می‌باشد و ریسک سرمایه‌گذاری در بخش اکتشاف، استخراج، و فرآوری مواد معدنی را پوشش می‌دهد. این صندوق در خصوص تسهیلات وام بانکی با دستگاه‌های تسهیلات دهنده و بانک‌های عامل هماهنگ بوده و هر گاه دستگاه تسهیلات دهنده بخواهد وام خود را با ریسک‌پذیری صندوق بیمه به متقاضی پرداخت نماید، از سوی صندوق همکاری‌های لازم به عمل می‌آید.

با توجه به نقش پررنگ ایمیدرو و وزارت صنایع و معادن، معرفی صندوق از دیدگاه این دو سازمان و اساسنامه صندوق از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابر توصیفات از صندوق که در سایت رسمی وزارت صنایع و معادن و ایمیدرو بیان گردیده است، مولفه‌های ماموریتی صندوق در جداول زیر، ارائه می‌گردد.

جدول شماره (1-1): مولفه‌های مأموریتی صندوق از دیدگاه وزارت صنایع و معادن

وزارت صنایع و معادن	موضوع	
<ul style="list-style-type: none"> • کاهش خطرات سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی توسعه پایدار بخش معدن و فرآوری مواد معدنی • ایجاد اشتغال در معادن • ایجاد زمینه جهت صادرات محصولات معدنی به کشورهای خارجی • ایجاد درآمدهای ارزی برای معدنکاران و کشور • کمک به توسعه و شکوفائی در صنایع معدنی و اشتغال در این فعالیت‌ها • افزایش سهم بخش معدن در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور 	<p style="text-align: center;">فلسفه وجودی</p>	<p>مولفه‌های مأموریتی</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارایه پوشش‌های بیمه‌ای در جهت ایجاد امنیت سرمایه‌گذاری (بیمه نامه‌های سرمایه‌گذاری) شامل: <ul style="list-style-type: none"> ○ پوشش‌های بیمه‌ای برای خطراتی که منجر به توقف کامل و دائم عملیات اکتشاف، بهره برداری، کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی می‌شود. ○ پوشش‌های بیمه‌ای برای خطراتی که موجب توقف عملیات اکتشاف، بهره برداری، کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی می‌شود. ○ پوشش‌های بیمه‌ای جهت خطرات عدم حصول نتیجه پیش بینی شده در طرح عملیات مصوب اکتشاف و تجهیز و آماده‌سازی معادن. ○ پوشش‌های بیمه‌ای برای خطرات غیر اقتصادی شدن طرح عملیات استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی • فراهم آوردن امکانات جهت تأمین منابع مالی مورد نیاز سرمایه‌گذاران بخش معدن با صدور بیمه نامه‌های اعتباری • ارائه مشاوره، راهنمایی و پیشنهادهای مناسب به معدنکاران جهت اتخاذ بهترین تصمیمات در زمینه فعالیت‌های معدنی 		
<ul style="list-style-type: none"> • ایران. فعالیت‌های حوزه‌ی معدن 	<p style="text-align: center;">قلمرو فعالیت (بازار)</p>	

« گزارش ماموریت موجود و مصوب »
ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

• معدنکاران • سرمایه‌گذاران بخش معدن	مخاطبین و مشتریان	
• بودجه دولتی • سرمایه‌گذاری درآمدهای صندوق	توجه به بقا، رشد و سودآوری	
•		

جدول شماره (1-2): مولفه‌های ماموریتی صندوق از دیدگاه ایمیدرو

موضوع		سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران
مؤلفه‌های ماموریتی	فلسفه وجودی	<ul style="list-style-type: none"> کاهش ریسک سرمایه‌گذاری اکتشاف و پروانه بهره برداری
	محصول و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> ارایه پوشش‌های بیمه‌ای در جهت ایجاد امنیت سرمایه‌گذاری (بیمه نامه‌های سرمایه‌گذاری) شامل: <ul style="list-style-type: none"> پوشش‌های بیمه‌ای برای خطراتی که منجر به توقف کامل و دائم عملیات اکتشاف، بهره برداری، کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی می‌شود. پوشش‌های بیمه‌ای برای خطراتی که موجب توقف عملیات اکتشاف، بهره برداری، کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی می‌شود. پوشش‌های بیمه‌ای جهت خطرات عدم حصول نتیجه پیش بینی شده در طرح عملیات مصوب اکتشاف و تجهیز و آماده‌سازی معادن. پوشش‌های بیمه‌ای برای خطرات غیر اقتصادی شدن طرح عملیات استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی فراهم آوردن امکانات جهت تأمین منابع مالی مورد نیاز سرمایه‌گذاران بخش معدن با صدور بیمه نامه‌های اعتباری ارائه مشاوره، راهنمایی و پیشنهادهای مناسب به معدنکاران جهت اتخاذ بهترین تصمیمات در زمینه فعالیت‌های معدنی
	قلمرو فعالیت (بازار)	<ul style="list-style-type: none"> ایران. فعالیت‌های حوزه‌ی معدن
	مخاطبین و مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> معدنکاران سرمایه‌گذاران بخش معدن
	توجه به بقا، رشد و سودآوری	<ul style="list-style-type: none"> بودجه دولتی سرمایه‌گذاری درآمدهای صندوق

جدول شماره (1-3): مولفه‌های مأموریتی صندوق از دیدگاه اساسنامه صندوق

موضوع	مؤلفه‌های مأموریتی	اساسنامه
<p>فلسفه وجودی</p>		<ul style="list-style-type: none"> • تحقق توسعه پایدار در بخش معدن • کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها در صنعت معدن • افزایش سهم بخش معدن در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور
<p>محصول و خدمات</p>		<ul style="list-style-type: none"> • تامین تمام یا بخشی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود • تامین نیازهای بیمه‌ای و صدور بیمه‌نامه اعتباری
<p>قلمرو فعالیت (بازار)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • ایران • بخش معدن • فعالیت‌های معدنی (اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری)
<p>مخاطبین و مشتریان</p>		<ul style="list-style-type: none"> • اکتشاف‌گران، معدن‌کاران • سرمایه‌گذاران بخش معدن • وزارت صنایع و معادن • ایمیدرو
<p>توجه به بقا، رشد و سودآوری</p>		<ul style="list-style-type: none"> • انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق • واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی • دایر نمودن نمایندگی یا شعب در داخل یا خارج ایران، و انحلال آن‌ها با توجه به تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده • انتشار اوراق مشارکت یا قرضه با تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده • منابع درآمد صندوق عبارتند از: کمک‌ها و هدایای اشخاص حقیقی و حقوقی، درآمد حاصل از خدمات بیمه‌ای، و سایر موارد مجاز

1-1-1- محصولات و خدمات صندوق

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در راستای خدمت‌رسانی و قبول ریسک سرمایه‌گذاری در بخش اکتشاف، بهره‌برداری و کانه‌آرایی، انواع بیمه‌نامه‌های ذیل را صادر می‌نماید.

1. بیمه نامه سرمایه‌گذاری اکتشاف
2. بیمه نامه سرمایه‌گذاری بهره برداری از معادن (مرحله تجهیز)
3. بیمه نامه سرمایه‌گذاری بهره برداری از معادن (مرحله استخراج)
4. بیمه نامه سرمایه‌گذاری کانه آرایی و فراآوری مواد معدنی (مرحله احداث)
5. بیمه نامه سرمایه‌گذاری کانه آرایی و فراآوری مواد معدنی (مرحله بهره‌برداری)
6. بیمه نامه دوران بهره برداری معادن (کاهش قیمت)
7. بیمه نامه دوران بهره برداری معادن (توقف موقت)
8. بیمه نامه کانه آرایی و فراآوری مواد معدنی (کاهش قیمت)
9. بیمه نامه کانه آرایی و فراآوری مواد معدنی (توقف موقت)
10. بیمه نامه اعتباری اکتشاف (در مراحل تفصیلی)
11. بیمه نامه اعتباری بهره برداری از معادن
12. بیمه نامه اعتباری کانه آرایی و فراآوری مواد معدنی

از بین بیمه نامه‌های فوق تنها بیمه نامه سرمایه‌گذاری اکتشاف، بیمه نامه اعتباری اکتشاف (در مراحل تفصیلی)، بیمه نامه اعتباری بهره برداری از معادن، و بیمه نامه اعتباری کانه آرایی و فراآوری مواد معدنی اجرایی شده‌اند. بیمه نامه سرمایه‌گذاری بهره‌برداری از معادن (مرحله استخراج) و بیمه نامه دوران بهره برداری معادن (کاهش قیمت) نیز تنها برای یک بار صادر گردید. سایر موارد فوق تاکنون اجرایی نشده‌اند. هر یک از بیمه‌نامه‌های مورد اشاره، در ذیل شرح داده می‌شود.

1-1-1-1- بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری اکتشاف

بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری اکتشاف برای پوشش بیمه‌ای عملیات اکتشافی از زمان اخذ پروانه اکتشاف تا پایان عملیات اکتشافی ماده معدنی (صدر و گواهی‌نامه کشف) و همچنین اکتشاف تکمیلی می‌باشد.

اینگونه بیمه‌نامه‌ها معمولاً مرحله‌ای صادر می‌گردد و صدور هر مرحله منوط به اخذ نتایج مثبت از مرحله قبل می‌باشد. مدت زمان اعتبار بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری اکتشاف برای هر مرحله بستگی به مدت زمان مورد نیاز برای اکتشاف آن مرحله است.

برای صدور بیمه‌نامه ابتدا از محدوده اکتشافی مورد نظر توسط کارشناسان صندوق بازدید صورت می‌گیرد و گزارش جامع کارشناسی حاوی برنامه اکتشافی تهیه و جهت متقاضی ارسال می‌گردد. در صورت قبول برنامه ارائه شده توسط متقاضی تشریفات صدور انجام و بیمه‌نامه صادر می‌گردد.

1-1-2- بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری بهره‌برداری از معادن (مرحله تجهیز و آماده‌سازی)

بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری بهره‌برداری در مرحله آماده‌سازی جهت پوشش خطر توقف کامل و دائم عملیات معدنی در مرحله آماده‌سازی معدن مورد نظر صادر می‌گردد.

این بیمه‌نامه نیز می‌تواند بر اساس شرایط معدن و نیاز آن به آماده‌سازی، مرحله‌ای صادر گردد و صدور هر مرحله منوط به اخذ نتایج مثبت از مرحله قبل می‌باشد. مدت زمان اعتبار بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری اکتشاف برای هر مرحله بستگی به مدت زمان مورد نیاز برای اکتشاف آن مرحله است.

برای صدور بیمه‌نامه ابتدا از معدن مورد نظر توسط کارشناسان صندوق بازدید صورت می‌گیرد و گزارش جامع کارشناسی حاوی برنامه مورد نیاز آماده‌سازی تهیه و جهت متقاضی ارسال می‌گردد. در صورت قبول برنامه ارائه شده توسط متقاضی تشریفات صدور انجام و بیمه‌نامه صادر می‌گردد (فرانشیز این مرحله 30 درصد و حق بیمه متعلقه 2 درصد است).

خطر موضوع بیمه‌نامه عبارت است از توقف کامل و دائم عملیات ناشی از عدم حصول نتیجه پیش‌بینی شده در طرح (با توجه به مندرجات شرایط عمومی بیمه‌نامه که به هر دلیل غیرارادی محقق شده باشد). با صدور این بیمه‌نامه در صورت تحقق خطر موضوع بیمه‌نامه در زمان اعتبار بیمه‌نامه و در صورتیکه با تحقق خطر مزبور ادامه عملیات امکان‌پذیر نباشد، بیمه‌گذار با دریافت 70٪ ارزش مندرج در گواهی‌نامه کشف و هزینه‌های انجام شده مورد تایید در مرحله آماده‌سازی پروانه عملیات معدنی را به نام صندوق بیمه منتقل می‌نماید.

1-1-3- بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری بهره‌برداری از معادن (مرحله استخراج)

بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری بهره‌برداری جهت پوشش خطر توقف کامل و دائم عملیات معدنی در معدن مورد نظر صادر می‌گردد و معمولاً زمان آن یکساله می‌باشد.

برای صدور بیمه‌نامه ابتدا از معدن مورد نظر توسط کارشناسان صندوق بازدید صورت می‌گیرد و گزارش جامع کارشناسی حاوی ارزش حفاریات ایجاد شده و تجهیزات منصوبه معدن تهیه و جهت متقاضی ارسال می‌گردد. در صورت قبول برنامه ارائه شده توسط متقاضی تشریفات صدور انجام و بیمه‌نامه صادر می‌گردد (فرانشیز این مرحله 25 درصد و حق بیمه متعلقه 2 درصد است).

خطر موضوع بیمه‌نامه عبارت است از توقف کامل و دائم عملیات ناشی از غیراقتصادی شدن طرح در مرحله استخراج (با توجه به مندرجات شرایط عمومی بیمه‌نامه که به هر دلیل غیرارادی محقق شده باشد).

با صدور این بیمه‌نامه در صورت تحقق خطر موضوع بیمه‌نامه در زمان اعتبار بیمه‌نامه و در صورتیکه با تحقق خطر مزبور ادامه عملیات معدنی امکان‌پذیر نباشد، بیمه‌گذار با دریافت 75٪ ارزش معدن، پروانه عملیات معدنی را به نام صندوق بیمه منتقل می‌نماید.

1-1-1-4- بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی (مرحله احداث)

بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی برای احداث واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی مورد نظر صادر می‌گردد. در صورت پوشش این گونه بیمه‌نامه هرگاه خطر موضوع بیمه‌نامه محقق شود به طوریکه امکان ادامه کار در واحد مورد احداث وجود نداشته باشد، صندوق بیمه متعهد است کلیه هزینه‌های انجام شده توسط بیمه‌گذار بر اساس طرح مصوب را در صورتیکه به هر دلیل غیر ارادی منجر به تحقق خطر توقف کامل و دائم عملیات موضوع بیمه‌نامه شود بر اساس شرایط خصوصی بیمه‌نامه پرداخت نماید (فرانشیز این مرحله 25 درصد و حق بیمه متعلقه 3 درصد است).

1-1-1-5- بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی (مرحله بهره‌برداری)

بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی برای بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی مورد نظر صادر می‌گردد. در صورت پوشش این گونه بیمه‌نامه هرگاه خطر موضوع بیمه‌نامه محقق شود به طوریکه امکان ادامه کار در واحد کانه‌آرایی و فرآوری وجود نداشته باشد، صندوق بیمه متعهد است کلیه هزینه‌های انجام شده توسط بیمه‌گذار بر اساس طرح مصوب را در صورتیکه به هر دلیل غیر ارادی منجر به تحقق خطر توقف کامل و دائم عملیات موضوع بیمه‌نامه شود بر اساس شرایط خصوصی بیمه‌نامه پرداخت نماید (فرانشیز این مرحله 25 درصد و حق بیمه متعلقه 2 درصد است).

1-1-1-6- بیمه‌نامه دوران بهره‌برداری (کاهش قیمت)

بیمه‌نامه دوران بهره‌برداری برای جبران خسارت در دوره‌ای از بهره‌برداری معدن می‌باشد. بر این اساس چنانچه در مدت اعتبار بیمه‌نامه، قیمت فروش ماده معدنی از مبلغ توافق شده کمتر شود، صندوق در چارچوب مفاد بیمه‌نامه برای مدت مورد توافق جبران خسارت می‌نماید (فرانشیز این مرحله 25 درصد و حق بیمه متعلقه 2 درصد است).

ضمناً در دوره تعیین شده، عملیات معدن کاری نباید متوقف شده باشد و کارکنان می‌بایست در آن دوران، کار معدن کاری را انجام دهند.

1-1-1-7- بیمه‌نامه دوران بهره‌برداری (توقف موقت)

بیمه‌نامه دوران بهره‌برداری برای جبران خسارت در دوره‌ای از بهره‌برداری معدن می‌باشد. بر این اساس چنانچه در مدت اعتبار بیمه‌نامه، تولید معدن به طور غیرارادی متوقف شود، صندوق در چارچوب مفاد بیمه‌نامه برای مدت مورد توافق جبران خسارت می‌نماید (فرانشیز این مرحله 25 درصد و حق بیمه متعلقه 2 درصد است).

1-1-1-8- بیمه‌نامه کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی (کاهش قیمت)

بیمه‌نامه کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی برای جبران خسارت در دوره‌ای از بهره‌برداری معدن می‌باشد. بر این اساس چنانچه در مدت اعتبار بیمه‌نامه، قیمت فروش محصول تولیدی از مبلغ توافق شده کمتر شود، صندوق در چارچوب مفاد بیمه‌نامه برای مدت مورد توافق جبران خسارت می‌نماید (فرانشیز این مرحله 25 درصد و حق بیمه متعلقه 2 درصد است).
ضمناً در دوره تعیین شده، واحد مزبور نباید متوقف شده باشد و کارکنان می‌بایست در آن دوران، مشغول به کار باشند.

1-1-1-9- بیمه‌نامه کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی (توقف موقت)

بیمه‌نامه دوران کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی با خطر توقف موقت برای جبران خسارت در دوره‌ای از بهره‌برداری واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی می‌باشد. بر این اساس چنانچه در مدت اعتبار بیمه‌نامه، فروش محصول تولیدی به طور غیرارادی متوقف شود، صندوق در چارچوب مفاد بیمه‌نامه برای مدت مورد توافق جبران خسارت می‌نماید (فرانشیز این مرحله 25 درصد و حق بیمه متعلقه 2 درصد است).

1-1-1-10- بیمه‌نامه اعتباری اکتشاف (در مراحل تفضیلی)

بیمه‌نامه اعتباری اکتشاف برای پروانه‌های اکتشافی صادر می‌گردد که مرحله اول عملیات اکتشاف انجام و گزارش پایانی آن بوسیله متقاضی ارائه شده و ضرورت ادامه عملیات مراحل بعد توسط صندوق تایید شده باشد.

ضمناً عملیات اکتشاف مذکور نزد صندوق بیمه شده باشد.

1-1-1-11- بیمه‌نامه اعتباری بهره‌برداری از معادن

نظر به اینکه پروانه‌های بهره‌برداری از معادن در قانون معادن به عنوان وثیقه پیش‌بینی شده است و با بانک‌های عامل به سختی مورد پذیرش واقع می‌شود لذا صندوق بیمه‌نامه اعتباری بهره‌برداری از معادن را طراحی نموده است.

بر این اساس با ارزیابی معدن مزبور توسط صندوق و تعیین حق انتفاع معدن، به میزان حق انتفاع معدن، بیمه‌نامه اعتباری صادر می‌گردد و متقاضی تسهیلات با ارائه بیمه‌نامه مذکور به بانک عامل، تسهیلات دریافت می‌نماید.

1-1-1-12- بیمه‌نامه اعتباری کانه‌آرایی و فرآوری

صندوق علاوه بر بیمه‌نامه اعتباری بهره‌برداری از معادن، بیمه‌نامه اعتباری جهت احداث و بهره‌برداری از واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی صادر می‌نماید.

بر این اساس صندوق به عنوان بیمه‌گر با ارزیابی معدن و واحد مذکور نسبت به تعیین حق انتفاع معدن و واحد یاد شده اقدام نموده و حداکثر به میزان حق انتفاع تعیین شده بیمه‌نامه صادر می‌نماید و متقاضی تسهیلات با ارائه بیمه‌نامه مذکور به بانک عامل، تسهیلات دریافت می‌نماید.

1-1-2- جایگاه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صنعت معدن کشور

به منظور آگاهی از نوع ارتباطات و جایگاه صندوق در مجموعه فعالیت‌های بخش معدن، ضرورت ارائه نقشه‌ای که نمایانگر این ارتباطات باشد احساس می‌گردد. در این نقشه بازیگرانی که در این حوزه فعال هستند و نوع ارتباط آن‌ها با یکدیگر ارائه می‌گردد. همه‌ی ارتباطات را در 4 دسته‌ی کلی زیر معرفی می‌گردند:

1. رابطه مالی و بودجه‌ای (با رنگ قرمز)
2. رابطه سیاستی نظارتی (رنگ سبز)
3. رابطه اطلاعاتی (رنگ بنفش)
4. رابطه مشاوره‌ای یا خدماتی (رنگ زرد)

ارتباطات مالی و بودجه‌ای شامل هر گونه انتقالات مالی است که بصورت بودجه سالیانه، وام، و... در بین بازیگران جریان می‌یابد. رابطه تنظیمی نظارتی شامل سیاست‌های ابلاغی، پیشنهاد قانون‌گذاری، و نظارت بر فعالیت‌ها بوده و رابطه اطلاعاتی در برگیرنده‌ی فعالیت‌های کارشناسی، و بروکراسی بین سازمانی است. رابطه مشاوره‌ای و خدماتی نیز شامل ارائه مشاوره یا خدمات در فعالیت‌های بخش می‌باشد.

ارتباطات موجود در حوزه‌ی صنعت و معدن که در رفتار صندوق تاثیرگذار است را می‌توان در دو زمینه‌ی سیاست‌گذاری و اجرا معرفی نمود. در بخش سیاست‌گذاری، ارکان اصلی این حوزه که عهده‌دار تصمیم‌گیری کلان هستند حضور دارند. وزارت صنایع و معادن که در راس بازیگران اصلی در سیاست‌گذاری حضور دارد، اهداف اصلی بخش معدن را در جهت تحقق اولویت‌های اقتصادی کشور تعیین می‌نماید. پس از تدوین اهداف، موارد مذکور به واحدهای زیرمجموعه همچون سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران ابلاغ می‌گردد. (این ارتباطات با رنگ سبز نشان داده شده است).

وزارت صنایع و معادن به منظور نیل به اهداف بخش معدن و رفع موانع قانونی که باعث کندی پیشرفت این بخش می‌گردد، پیشنهادات خود را به منظور اصلاح قوانین و مقررات موجود به مجلس ارائه می‌کند و مجلس پس از بررسی و تایید، قانون مصوب را برای اجرا به وزارت مذکور ارائه می‌نماید.

در سطح اجرا، فعالیت‌های مرتبط با بخش معدن در چارچوب قوانین مصوب توسط بازیگران این بخش نشان داده شده است. همانطور که در شکل مشخص گردیده است این بازیگران عبارتند از:

1. سازمان صنایع و معادن استان
2. نظام مهندسی معدن
3. معدنکاران، سرمایه‌گذاران خصوصی
4. بانک‌ها (نعت و معدن، ملی، ملت...)
5. صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
6. بیمه مرکزی
7. تولیدکنندگان تجهیزات
8. تامین‌کنندگان تجهیزات
9. خانه معدن ایران
10. شبکه خانه صنعت و معدن
11. شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران
12. شرکت بین‌المللی مهندسی مشاور مواد معدنی
13. شرکت بازرگانی معادن و صنایع معدنی ایران
14. موسسه آموزشی و پژوهشی وزارت صنایع و معادن
15. شرکت سرمایه‌گذاری صنعت و معدن

معدنکاران از طریق سازمان صنایع و معادن استان و یا ایمیدرو برای کسب بیمه‌نامه به صندوق معرفی می‌شوند. نظام مهندسی معدن صلاحیت کارشناسان صندوق را تایید می‌نماید پس از ارائه مدارک توسط متقاضی بیمه‌نامه برای ظهنرویی به سازمان صنایع و معادن استان ارسال می‌گردد. پس از تایید نامه متقاضی به بانک عامل برای اعطای تسهیلات فرستاده می‌شود.

صندوق با تامین‌کنندگان و تولیدکنندگان تجهیزات نیز در ارتباط است. به منظور کمک به تولید داخلی، صندوق برخی از این تولیدکنندگان را برای ارائه خدمات به متقاضیان معرفی می‌کند. صندوق از مشاوره بیمه مرکزی به منظور آگاهی از فرصت‌ها و گسترش زمینه‌های فعالیت خود بهره می‌گیرد. (این ارتباط در نقشه با رنگ زرد نشان داده شده است)

شبکه‌های خانه صنعت و معدن بیشتر در زمینه‌ی قانون‌گذاری فعالیت نموده و پیشنهاد اصلاح قوانین به سازمان‌های بالادست را با توجه به مشکلات پیش روی فراهم می‌آورند. علاوه بر این دوره‌های آموزشی فنی نیز از طریق خانه‌های صنعت و معدن استان‌ها برای فعالین بخش معدن برگزار می‌گردد. خانه معدن ایران که از کمیته‌های مختلفی تشکیل شده است فعالیت‌های مفیدی در راستای ارتقای بخش معدن انجام می‌دهد. از جمله این موارد می‌توان به برگزاری جلسات مشترک با تولیدکنندگان تجهیزات به منظور شناسایی نیازهای بخش معدن اشاره نمود.

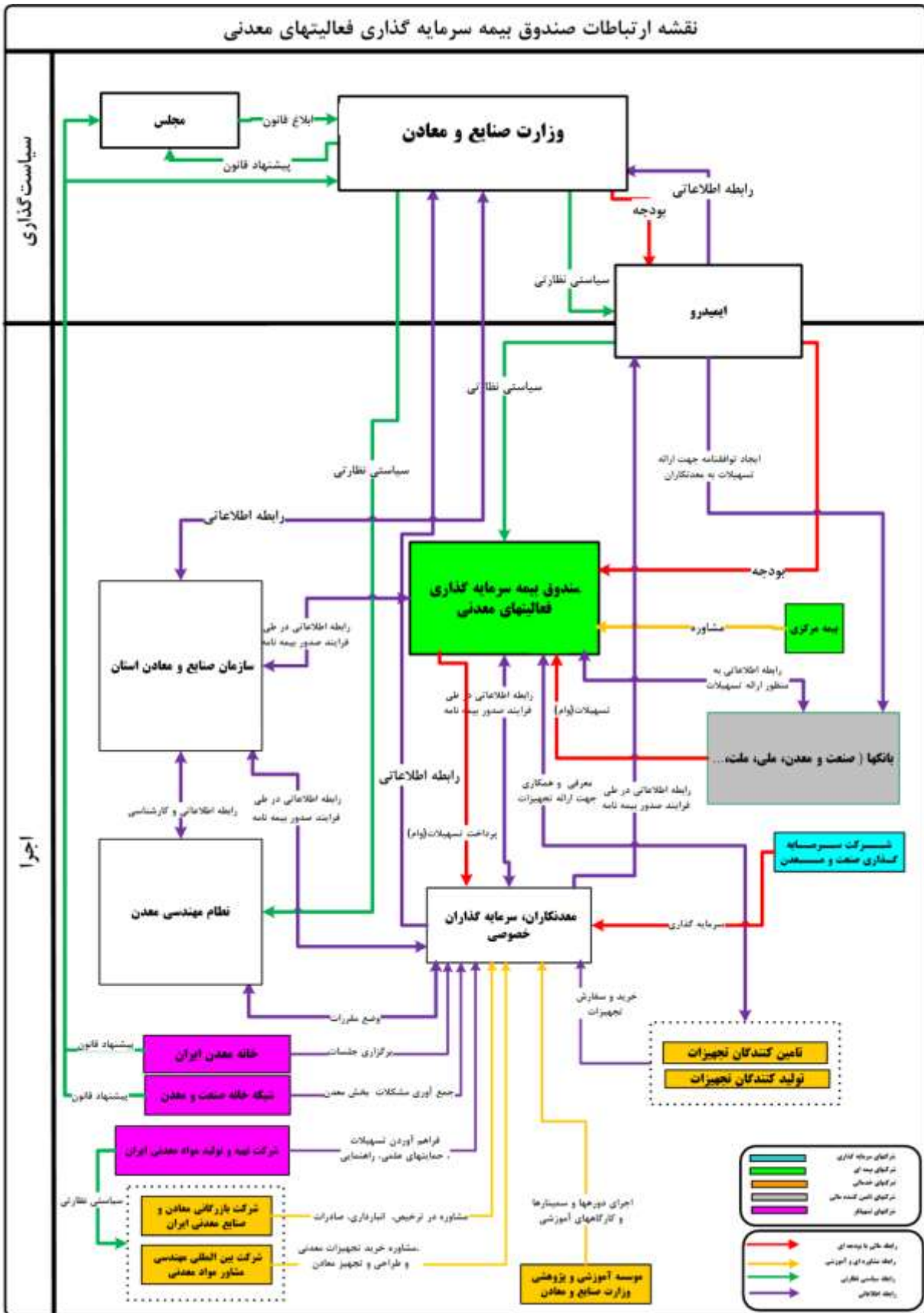
شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران فراهم آوردن تسهیلات، حمایت‌های علمی را برای فعالین بخش معدن فراهم می‌آورد. شرکت بین المللی مهندسی مشاور مواد معدنی و شرکت بازرگانی معادن و صنایع معدنی ایران که زیر مجموعه شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران هستند بیشتر به فعالیت‌های مشاوره‌ای می‌پردازند. شرکت بین المللی مهندسی مشاور مواد معدنی در زمینه، مشاوره خرید تجهیزات معدنی و طراحی و تجهیز معادن حضور داشته و شرکت بازرگانی معادن و صنایع معدنی ایران به مشاوره در ترخیص، کالا، انبارداری و صادرات اشتغال دارد.

موسسه آموزشی و پژوهشی وزارت صنایع و معادن خدماتی همچون اجرای دوره‌ها و سمینارها و کارگاه‌های آموزشی در بخش معدن ارائه می‌دهد. شرکت سرمایه‌گذاری صنعت و معدن از جمله شرکت‌هایی است که به سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی می‌پردازد.

روابط شرح داده شده در فوق، در شکل زیر قابل مشاهده است.

« گزارش ماموریت موجود و مصوب »
 ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
 تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل شماره (1-1): نقشه ارتباطات بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صنعت معدن

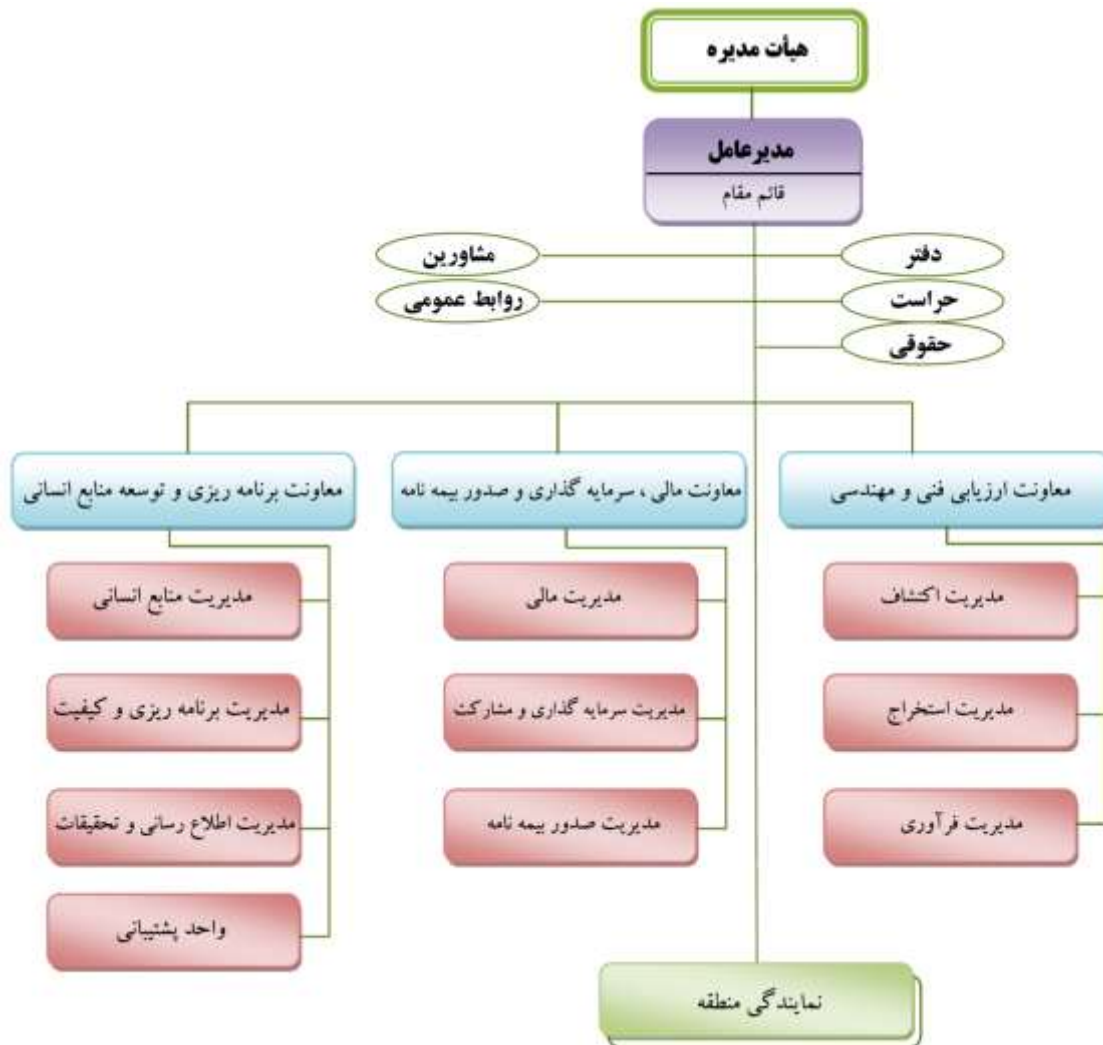
کشور

1-2- ساختار سازمانی صندوق

به منظور آگاهی از وضعیت کنونی صندوق، آشنایی با ارکان تشکیل دهنده‌ی این سازمان، و نحوه اجرای فعالیت‌ها، ساختار سازمانی و شرح وظایف افراد فعال در صندوق در این قسمت بیان می‌گردد. شکل زیر نمودار سازمانی شرکت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را نشان می‌دهد. صندوق از سه معاونت اصلی تشکیل شده است که عبارتند از:

- معاونت ارزیابی فنی و مهندسی
- معاونت مالی، سرمایه‌گذاری و صدور بیمه
- معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی

کلیه فعالیت‌های صندوق در ذیل این سه معاونت صورت می‌پذیرد. در ادامه به ذکر شرح وظایف برخی واحدها که از اهمیت ماموریتی برخوردار هستند، پرداخته می‌شود.



شکل شماره (1-2): نمودار سازمانی شرکت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

1-2-1- شرح وظایف واحدهای ماموریتی صندوق

در این بخش شرح وظایف هر یک از معاونت‌ها و افراد مسئول در صندوق که مرتبط با ماموریت صندوق می‌باشد بیان می‌گردد. طبیعتاً موارد غیر ماموریتی از شرح وظایف هر کدام از واحدها حذف گردیده است.

1-1-2-1- شرح وظایف جاری معاونت مالی و سرمایه‌گذاری و صدور بیمه نامه

- تهیه و تدوین برنامه‌های شرکت در حوزه امور مالی و سرمایه‌گذاری و مشارکت و صدور انواع بیمه نامه‌ها متناسب با سیاست‌های کلان شرکت و ارائه جهت تصویب.
- بررسی و ارائه پیشنهاد زمینه‌های سود آور و متناسب جهت سرمایه‌گذاری.
- نظارت و پیگیری لازم جهت اعمال حاکمیت صندوق نسبت به حقوق ناشی از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده .
- تهیه و تنظیم گزارشات تحلیلی از نتایج سرمایه‌گذاری های انجام شده مستقل بر پیشنهادات مناسب جهت تصمیم‌گیری لازم و مؤثر.
- تعیین میزان مبلغ بیمه نامه‌ها ، حق بیمه و فرانشیز موضوع قرارداد براساس بررسی‌های فنی و مالی و اقتصادی و متناسب با منطقه بیمه‌ای.
- صدور انواع بیمه نامه‌ها و نگهداری سوابق مربوطه جهت انواع کاربردهای آتی شامل پرداخت خسارت، محاسبات ریسک و ضریب خسارت.
- مطالعه و بررسی پیرامون بیمه‌های اتکایی و برقراری ارتباط با سایر بیمه‌گران.
- پرداخت خسارت وارد شده به بیمه‌گذاران ناشی از حوادث و سایر شرایط مقرر در بیمه نامه‌ها پس از انجام کارشناسی‌های دقیق به میزان لازم.
- پیگیری و هماهنگی لازم با مدیریت حقوقی شرکت جهت دریافت مطالبات شرکت تا حصول به نتیجه.

1-2-1-2- شرح وظایف جاری مدیر بررسی‌های فنی و خسارت

- دریافت گزارش مربوط به اعلام خسارت از سوی بیمه‌گذاران و نظارت بر اخذ مستندات و مدارک مربوط.
- هماهنگی و نظارت بر انجام بازدید از محل فعالیت‌های معدنی منجر به خسارت بیمه‌گذاران و انطباق نتایج حاصل از بازدیدها با گزارش های واصله.
- هماهنگی و نظارت بر انجام مطالعه و بررسی گزارش‌ها و پرونده‌های خسارتی و تعیین دلایل مربوط به خسارت ناشی از عدم ایفای احتمالی تعهدات بیمه‌گذار و نظارت بر تعیین خسارات قابل پرداخت براساس ضوابط و تعرفه‌های مربوط.

- هماهنگی و نظارت بر انجام بازدیدهای ادواری (نظارتی) از فعالیت‌های معدنی بیمه گذاران طرف قرارداد با صندوق و تهیه گزارش از چگونگی اقدامات معمول توسط آن‌ها و کنترل و ارزیابی عملکرد آن‌ها.
- همکاری با اداره امور حقوقی در رابطه با دعوی مربوط به خسارات که در مراجع قانونی مطرح می‌گردد.
- تحلیل و تحقیق پیرامون انواع خطرات احتمالی مربوط به فعالیت‌های معدنی که توسط واحدهای آمار و بانک اطلاعات تهیه و گردآوری شده است.
- بررسی و مطالعه پیرامون قیمت فروش مواد معدنی (بصورت خام و فرآوری شده) که توسط واحدهای آمار و بانک اطلاعات گردآوری شده است.
- هماهنگی با اداره حقوقی در خصوص انتقال اسناد و مدارک مربوط به پرونده‌های منجر به خسارت به نام صندوق بیمه.

1-2-1-3- شرح وظایف جاری کارشناس معدن - اکتشاف

- بررسی طرح‌ها و پیشنهادهای واصله از سوی اکتشاف کنندگان و بهره‌برداران و انجام اقدامات مقتضی جهت صدور بیمه نامه‌های مربوطه بر اساس مقررات
- انجام بررسی‌های زمین شناسی، اکتشاف و مطالعه ذخایر معدنی بمنظور تایید و فراهم نمودن زمینه صدور بیمه نامه‌های مربوطه
- انجام بازدیدهای ارزیابی و نظارتی و ارائه گزارش‌های مربوط

1-2-1-4- شرح وظایف جاری کارشناس معدن - بهره برداری

- بررسی اولیه گزارش‌های ارائه شده شامل مدارک و مستندات (نقشه‌ها) از سوی متقاضی جهت بازدید و ارزیابی فعالیت‌های معدنی
- بازدید، ارزیابی و تهیه گزارش کارشناسی شامل بررسی و انطباق محل ماده معدنی با محدوده معدن، انطباق اسناد و مدارک ارائه شده با واقعیت و تعیین نواقص اسناد و مدارک فنی، کنترل آنالیزها، بررسی کمی و کیفی ماده معدنی، بررسی فنی و اقتصادی ارزیابی و میزان سرمایه‌گذاری و محاسبه حق انتفاع معدن و ارائه گزارش‌های مربوط.

1-2-1-5- شرح وظایف جاری کارشناس فرآوری مواد معدنی

- بازدید از محدوده‌های معدنی و فرآوری و جمع آوری و تکمیل اطلاعات مورد نیاز
- بررسی نقشه‌ها و فلوشیت فرایند فرآوری به لحاظ علمی و فنی
- بررسی ماده معدنی و شناسایی آن و بررسی گزارش‌های امکان‌پذیری فرآوری (در مراحل استخراج، اکتشاف و پایلوت)
- بررسی فنی اقتصادی و ارزیابی پروژه‌های معدنی و فرآوری مواد معدنی

1-2-1-6- شرح وظایف جاری مدیر صدور بیمه نامه‌ها

- هماهنگی و نظارت بر انجام امور محوله در خصوص تکمیل پرونده، انجام بازدید کارشناسی (میدانی) و ارائه گزارش‌های مربوط اعم از اکتشاف، استخراج و کانه آرایی و فرآوری مواد معدنی
- نظارت بر ارزیابی نتایج حاصل از بازدیدهای به عمل آمده و انطباق آن‌ها با تعرفه‌های مصوب و مورد عمل.
- نظارت بر تعیین میزان مبلغ بیمه نامه، حق بیمه و فرانشیز موضوع مورد قرارداد با توجه به خطرات احتمالی مربوط به موضوع بیمه نامه حسب مورد.
- نظارت بر تهیه و تنظیم پیش نویس بیمه نامه‌ها جهت امضاء بیمه‌گذار و صندوق با هماهنگی و همکاری اداره حقوقی.
- هماهنگی با پرسنل زیر مجموعه جهت انجام بازدید و بررسی سوابق، گزارش‌ها، درخواست‌ها و طرح‌های مربوط به صدور الحاقیه بیمه نامه یا تمدید آن.
- نظارت بر تهیه و تنظیم پیش نویس صدور ضمانت‌نامه برای استفاده‌کنندگان تسهیلات اعتباری.
- مطالعه، بررسی و تهیه و تنظیم فرم گزارش‌های نظارتی مرحله ای اکتشاف، تهیه انواع پرسش نامه‌ها مربوط به فعالیت‌های معدنی متقاضی بیمه نامه.
- بررسی و مطالعه به منظور تعیین تعرفه‌های بیمه و میزان نرخ بیمه و ارائه پیشنهاد به مراجع ذیربط.
- نظارت بر مطالعه و بررسی پیرامون عملیات اتکائی و برقراری ارتباط با شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی در جهت واگذاری بخشی از خطرات به شرکت‌های مذکور در چارچوب مقررات بیمه‌های اتکائی.

1-2-1-7- شرح وظایف جاری کارشناس بیمه

- تعیین میزان حق بیمه
- تعیین فرانشیز موضوع مورد قرارداد با توجه به خطرات احتمالی مربوط به موضوع بیمه نامه حسب مورد

- تهیه و تنظیم پیش نویس بیمه نامه‌ها جهت امضاء بیمه‌گذار و صندوق با همکاری و هماهنگی اداره حقوقی
- صدور الحاقیه بیمه نامه به لحاظ فنی و بیمه‌ای یا انجام امور مربوط به تمدید بیمه نامه‌ها
- بررسی و مطالعه به منظور تعیین تعرفه‌های بیمه و میزان نرخ بیمه و ارائه پیشنهاد
- پیگیری بیمه نامه‌های CPM برای ماشین آلاتی که اسناد آن بنام صندوق می‌باشد و یا در رهن صندوق هستند
- مطالعه و بررسی پیرامون عملیات اتکایی و بیمه مشترک برقراری ارتباط با شرکتهای بیمه داخلی و خارجی در جهت واگذاری بخشی از خطرات به شرکتهای مذکور در چارچوب مقررات بیمه‌های اتکایی و ارائه پیشنهادات مربوط
- انجام مکاتبات لازم با بیمه‌گذار

1-2-1-8- شرح وظایف جاری رییس اداره حقوقی

- ایجاد ارتباط با سایر سازمان‌ها، ارگان‌ها و مراجع دولتی یا قضایی در ارتباط با امور محوله
- همکاری و هماهنگی با امور امور اداری و مالی در تهیه و تنظیم شرایط مزایده ها و مناقصه‌های شرکت و نظارت بر حسن انجام آن
- نظارت و همکاری در تهیه و تنظیم اوراق حقوقی و قضایی شرکت بمنظور تامین منافع شرکت و جلوگیری از زیان‌های احتمالی
- همکاری و هماهنگی در تهیه و تنظیم قراردادهای شرکت براساس موازین قانونی و تامین منافع شرکت
- تایید مکاتبات شرکت با کلیه مراجع قضایی و غیرقضایی در ارتباط با امور حقوقی

1-2-1-9- شرح وظایف جاری کارشناس ارشد بازرگانی

- همکاری در تهیه و تنظیم بودجه ارزی مورد نیاز سالانه با توجه به وضعیت تولید کلی معادن و خریدها
- مطالعه و بررسی کاتالوگ‌ها و بروشورها و تلاش در جهت تهیه منابع خرید
- بررسی بازارهای فروش محصولات شرکت اعم از انواع سنگ، کنسانتره سرب و غیره و انجام اقدامات و بازاریابی‌های مورد نیاز

- نظارت و همکاری در تنظیم قراردادهای شرکت با پیمانکاران و یا سایر افراد حقیقی یا حقوقی در ارتباط با امور بازرگانی
- دریافت مشخصات فنی کالاهای مورد نیاز شرکت طبق استانداردهای لازم
- دریافت مجوز نهایی خرید از مقام مافوق
- نظارت و اقدام در جهت بیمه نمودن کالاها و دریافت نرخ بیمه و اجرای مراحل قانونی آن
- نظارت بر تهیه اظهارنامه‌ها و تنظیم اسناد لازمه و محاسبه حقوق و عوارض گمرکی
- نظارت بر ترخیص کالا و انجام کلیه موارد لازم تا خروج کالا از گمرک و کلیه امور مربوط به آن
- نظارت بر تقسیم بندی فروش محصولات شرکت اعم از انواع سنگ‌ها، کنسانتره سرب و غیره با توجه به مناطق تحت پوشش و عوامل مربوطه
- مطالعه و تحقیق و بازاریابی محصولات شرکت در کشور و یا خارج از کشور
- تهیه پرونده‌های اطلاعاتی در مورد عرضه کنندگان قطعات، لوازم و یا کالاهای مورد نیاز شرکت اعم از داخلی و خارجی و درجه بندی آن‌ها از لحاظ قابلیت اطمینان قیمت‌ها و سایر موارد ضروری
- حفظ بازار فروش شرکت و سعی در افزایش بازار از لحاظ کمی و کیفی
- بررسی و تایید کلیه قراردادهای بازرگانی شرکت از قبیل استخراج، فروش، حمل کالا، خریدهای داخلی و خارجی و غیره
- مذاکره بازرگانی و مکاتبه با شرکت‌های مختلف در رابطه با عقد قرارداد و پیگیری انجام کلیه امور جاری و مراحل مختلف تا عقد قرارداد
- تعیین اولویت‌ها در امور بازرگانی داخلی و خارجی با توجه به درخواست‌ها و امکانات شرکت
- بررسی پیش‌نویس قراردادهای شرکت با پیمانکاران و اشخاص حقیقی و حقوقی و مطابقت آن‌ها با قوانین و مقررات کشوری و ضوابط بازرگانی داخلی شرکت و ارائه پیشنهادات اصلاحی

1-3- زنجیره ارزش صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مایکل پورتر اندیشمند حوزه کسب و کار در سال 1985 مدل زنجیره ارزش را ارائه داد. طبق این مدل فعالیت‌های دخیل در سازمان‌های تولیدی را می‌توان به دو بخش: فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم کرد. این فعالیت‌ها عبارتند از:

فعالیت‌های اصلی عبارتند از:

1. تدارکات ورودی؛
2. عملیات تولیدی؛
3. تدارکات خروجی؛
4. بازاریابی و فروش؛
5. خدمات پس از فروش.

فعالیت‌های پشتیبانی عبارتند از:

1. زیرساخت‌های سازمانی (حسابداری مالی مدیریت)؛
2. مدیریت منابع انسانی؛
3. تحقیق و توسعه؛
4. تهیه و تدارکات.

فعالیت‌های اصلی آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که اصطلاحاً ارزش افزا (VALUE-ADDED) نامیده می‌شوند. یعنی انجام آن‌ها سبب ارتقای ارزش محصول و حرکت آن به سمت مشتری می‌شوند. مثلاً مواد اولیه وارده، دریافت، ذخیره سازی و... می‌شود (لجستیک ورودی) سپس عملیات تولیدی بر روی این مواد صورت می‌گیرد که آن را به محصول تولید شده ارتقا می‌دهد. در ادامه محصول تولیدی بسته بندی، حمل و انبار می‌شود (لجستیک خروجی). سپس فعالیت‌های بازاریابی بر روی محصول سبب افزایش ارزش محصول و فروش آن سبب تبدیل محصول به پول می‌شود. خدمات پس از فروش نیز فعالیت ارزش افزای دیگری است که در انتها درمورد محصول اعمال می‌گردد. تمامی این فعالیت‌ها منبع مستقیم سودآوری سازمان به شمار می‌روند.

فعالیت‌های پشتیبانی آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که حول فعالیت‌های اصلی و برای آماده‌سازی شرایط اجرای آن‌ها انجام می‌شوند.

رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیت‌های درون‌سازمانی ابزاری موثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم‌گیری درمورد هریک از این فعالیت‌هاست. این زنجیره از دوسو با موثرترین عوامل محیطی یعنی تامین‌کنندگان و مشتریان مرتبط می‌شود.

با استفاده از این رویکرد می‌توان کلیه فعالیت‌های جاری صندوق را در این قالب قرار داد. شکل زیر زنجیره ارزش کلی صندوق را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل مشخص است، فعالیت‌های اصلی صندوق را می‌توان به چهار دسته اصلی تقسیم نمود:

- فعالیت‌های مرتبط با ارزیابی‌ها و بررسی‌های فنی
- فعالیت‌های مرتبط با صدور انواع بیمه‌نامه
- فعالیت‌های مرتبط با تعیین خسارات
- فعالیت‌های مرتبط با وصول مطالبات

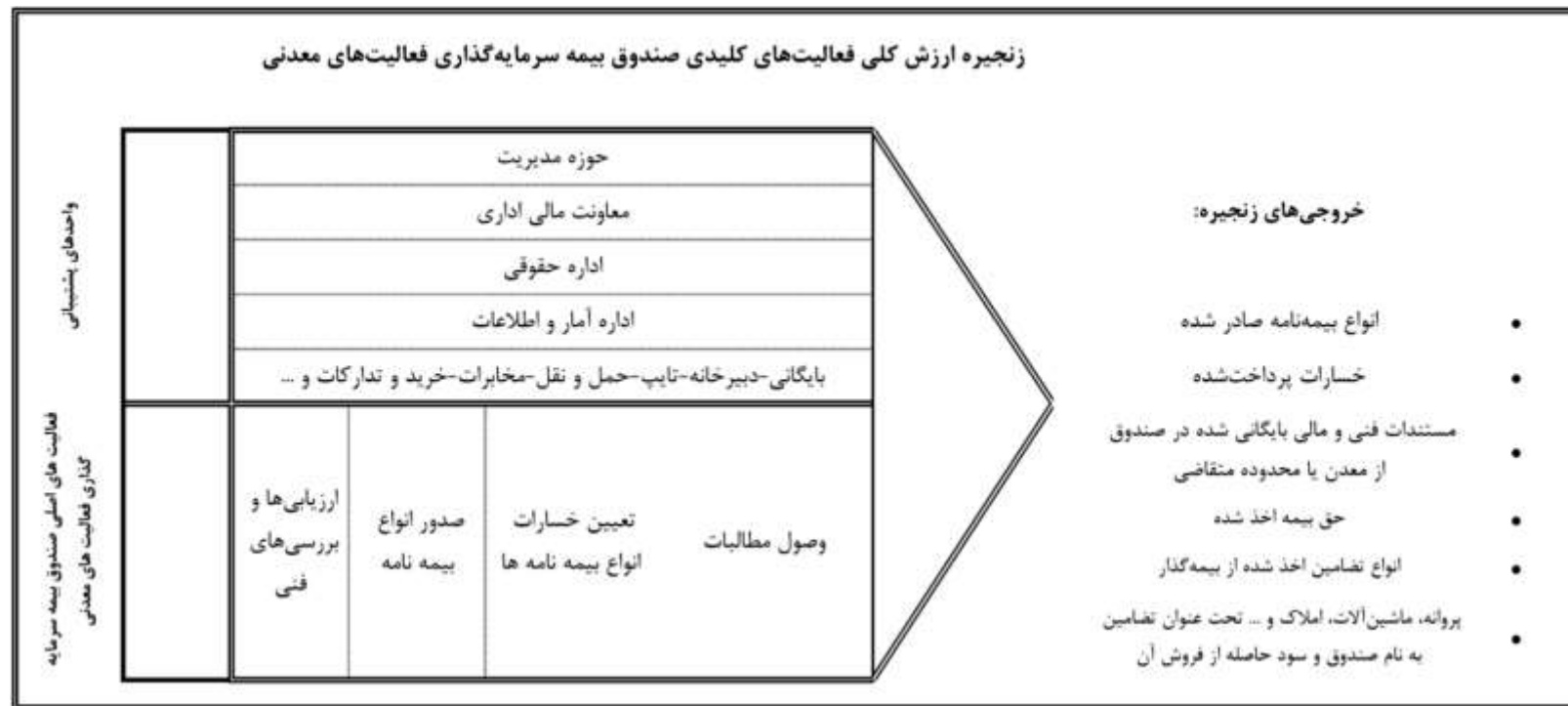
همچنین واحدهای پشتیبان این فعالیت‌ها عبارتند از:

- حوزه مدیریت
- معاونت مالی-اداری
- اداره حقوقی
- اداره آمار و اطلاعات
- بایگانی-دبیرخانه-تایپ-حمل و نقل-مخابرات-خرید و تدارکات و ...

این فعالیت‌های اصلی با پشتیبانی واحدهای فوق‌نهایتاً منجر به خروجی‌هایی می‌شوند که در واقع محصولات و خدمات صندوق را نیز شامل می‌شوند. این خروجی‌ها عبارتند از:

- انواع بیمه‌نامه صادر شده
- خسارات پرداخت شده
- مستندات فنی و مالی بایگانی شده در صندوق از معدن یا محدوده متقاضی
- حق بیمه اخذ شده
- انواع تضامین اخذ شده از بیمه‌گذار
- پروانه، ماشین‌آلات، املاک و ... تحت عنوان تضامین به نام صندوق و سود حاصله از فروش آن

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
 تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
 «گزارش مأموریت موجود و مصوب»
 ویرایش نهایی



شکل شماره (1-3): زنجیره ارزش کلی فعالیت‌های کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در ادامه به شرح زنجیره‌های ارزش فعالیت‌های زیر پرداخته می‌شود:

- صدور بیمه‌نامه‌های سرمایه‌گذاری
- صدور بیمه‌نامه‌های اعتباری
- تعیین خسارات بیمه سرمایه‌گذاری

« گزارش ماموریت موجود و مصوب »

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ویرایش نهایی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

- تعیین خسارات بیمه اعتباری

قابل ذکر است که توضیحات بیشتر در مورد خدمات ارائه شده در هریک از زنجیره‌های زیر در قسمت معرفی بیمه‌نامه‌های صندوق قابل مطالعه است.

1-3-1- زنجیره ارزش صدور بیمه نامه‌های سرمایه‌گذاری

هم‌اکنون این زنجیره در بخش اکتشاف در صندوق فعال است. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، فعالیت‌های اصلی در این زنجیره عبارتند از:

- تشکیل پرونده متقاضی
- انجام بازدید فنی از محدوده یا معدن و تهیه گزارش کارشناسی و طرح مربوطه
- تصمیم‌گیری مبتنی بر صدور یا عدم صدور بیمه‌نامه تکمیل مدارک (اخذ وکالت بلاعزل در خصوص پروانه اکتشاف و اخذ سفته و چک)
- صدور بیمه نامه

همچنین این زنجیره خروجی‌هایی را به دنبال دارد که عبارتند از:

- بیمه نامه سرمایه‌گذاری صادر شده
- مستندات فنی و مالی ارزیابی محدوده یا معدن
- وکالت بلاعزل اخذ شده در خصوص موارد لازم از بیمه‌گذار
- حق بیمه اخذ شده



شکل شماره (1-4): زنجیره ارزش صدور انواع بیمه نامه سرمایه‌گذاری

1-3-2- زنجیره ارزش صدور بیمه نامه‌های اعتباری

هم‌اکنون این زنجیره در سه بخش اکتشاف، بهره‌برداری و فرآوری در صندوق فعال است. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، فعالیت‌های اصلی در این زنجیره عبارتند از:

« گزارش ماموریت موجود و مصوب »

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ویرایش نهایی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

- معرفی متقاضی از سازمان تسهیلات‌دهنده (وزارتخانه یا سازمان توسعه) و تشکیل پرونده؛
- انجام بازدید فنی از محدوده یا معدن و تهیه گزارش کارشناسی و طرح مربوطه؛
- تصمیم‌گیری سازمان تسهیلات‌دهنده مبتنی بر صدور یا عدم صدور بیمه‌نامه تحت شرایط مورد نظر صندوق؛
- تکمیل پرونده متقاضی در صورت موافقت وی با شرایط بیمه‌نامه (اخذ حق بیمه، اخذ حق انتفاع معدن یا پروانه بهره‌برداری، سفته، املاک و اموال منقول و غیر منقول، ماشین‌آلات و ...)
- صدور بیمه‌نامه و ارسال آن به سازمان تسهیلات‌دهنده.

همچنین این زنجیره خروجی‌هایی را به دنبال دارد که عبارتند از:

- بیمه نامه اعتباری صادر شده؛
- مستندات فنی و مالی ارزیابی محدوده یا معدن؛
- ضمانت‌های اخذ شده در خصوص موارد لازم از بیمه‌گذار؛
- حق بیمه اخذ شده؛



شکل شماره (1-5): زنجیره ارزش صدور انواع بیمه نامه اعتباری

1-3-3- زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه‌نامه‌های

سرمایه‌گذاری

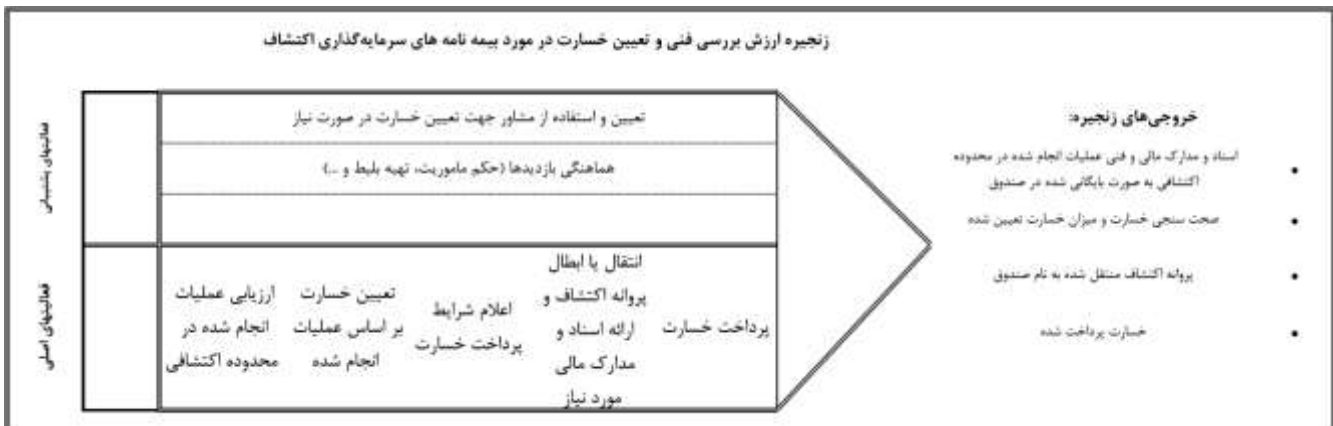
از آنجائیکه در صندوق فقط در بخش اکتشاف، بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری فعال است، لذا در این قسمت به بررسی زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه‌نامه‌های سرمایه‌گذاری اکتشاف پرداخته می‌شود. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، فعالیت‌های اصلی در این زنجیره عبارتند از:

- ارزیابی عملیات انجام شده در محدوده اکتشافی؛
- تعیین خسارت بر اساس عملیات انجام شده؛

- اعلام شرایط پرداخت خسارت؛
- انتقال یا ابطال پروانه اکتشاف و ارائه اسناد و مدارک مالی مورد نیاز؛
- پرداخت خسارت.

همچنین این زنجیره خروجی‌هایی را به دنبال دارد که عبارتند از:

- اسناد و مدارک مالی و فنی عملیات انجام شده در محدوده اکتشافی به صورت بایگانی شده در صندوق؛
- صحت‌سنجی خسارت و میزان خسارت تعیین شده؛
- پروانه اکتشاف منتقل شده به نام صندوق؛
- خسارت پرداخت شده.



شکل شماره (1-6): زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه نامه‌های

سرمایه‌گذاری اکتشاف

1-3-4- زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه‌های اعتباری

از آنجائیکه بیمه‌نامه‌های اعتباری در سه بخش اکتشاف، بهره‌برداری و فرآوری در صندوق فعال می‌باشد، تعیین خسارت نیز در این سه حوزه قابل بررسی است. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، فعالیت‌های اصلی در این زنجیره عبارتند از:

- پرداخت بدهی اقساط بهره‌بردار به بانک؛
- بازدید از معدن و ارزیابی عملیات انجام شده و بررسی علل وقوع خسارت و عدم پرداخت اقساط؛
- پرداخت اقساط معوقه و جرایم دیرکرد و یا کل بدهی بیمه‌گذار (در صورت عدم توانایی بهره‌بردار در پرداخت اقساط) به بانک عامل؛
- انجام پیگیری‌های ضبط دستگاه و انتقال پروانه؛

- تعیین قیمت پایه، برگزاری مزایده و فروش معدن.

همچنین این زنجیره خروجی‌هایی را به دنبال دارد که عبارتند از:

- بدهی اقساط یا تسهیلات پرداخت شده توسط صندوق؛
- صحت سنجی و بررسی علل خسارت؛
- پروانه منتقل شده به نام صندوق؛
- پروانه واگذاری‌شده و یا به فروش رسیده.



شکل شماره (1-7): زنجیره ارزش بررسی فنی و تعیین خسارت در مورد بیمه نامه‌های اعتباری

1-4- مصاحبه با خبرگان

در فرآیند تدوین ماموریت موجود و مطلوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، یکی از ورودی‌های اصلی، مصاحبه با خبرگان می‌باشد. در این راستا، مصاحبه‌هایی با برخی خبرگان درون و برون‌سازمانی تدارک دیده شده است. جدول زیر لیست خبرگان شناسایی شده را نشان می‌دهد. طبیعتاً در فرآیند انجام مصاحبات و در صورت لزوم این لیست تکمیل‌تر خواهد شد. قابل ذکر است که برخی از این مصاحبه‌ها به دلیل مشکلات معمول بر سر راه هماهنگی‌های جلسات و تنظیم وقت تاکنون برگزار نشده است؛ نتیجتاً این قسمت در ویرایش بعدی این گزارش تکمیل خواهد شد.

جدول شماره (1-4): اسامی خبرگان و سمت سازمانی آن‌ها در سازمان‌های مرتبط

ردیف	نام خبره	سازمان	سمت سازمانی
1	آقای دکتر شهربافی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	مشاور مدیر عامل
2	آقای مهندس عسگری‌زاده	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	رئیس اداره آمار و اطلاعات
3	آقای صدیقی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	کارشناس صدور بیمه‌نامه
4	خانم مهندس نوری	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	کارشناس اداره آمار و اطلاعات
5	آقای مهندس داودی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	معاون فنی و امور بیمه‌ای
6	آقای مهندس قربانی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	مشاور معدنی مدیر عامل
7	آقای مهندس کلهر	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	مدیر خسارات
8	آقای مهندس پلارک	ایمیدرو	ریاست
9	آقای مهندس خلج‌طهرانی	ایمیدرو	مدیر امور مجامع و سرمایه‌گذاری
10	آقای مهندس ملارحمان	ایمیدرو	مدیر امور معادن
11	آقای مهندس عظیمی	وزارت صنایع و معادن	مدیر کل اکتشاف
12	آقای مهندس هرمز ناصرنیا	سازمان نظام مهندسی معدن	مدیر عامل
13	آقای مهندس بهروز برنا	سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی	مدیر کل امور اکتشاف
14	آقای عباسیان‌فر آقای بستگانی	بیمه مرکزی	رئیس اداره تعیین و تدوین مقررات بیمه‌ای کارشناس اداره تعیین و تدوین مقررات بیمه‌ای
15	آقای مهندس ولی‌اللهی	بانک صنعت و معدن	رئیس اداره برنامه‌ریزی
16	آقای مهندس ابراهیمی	بانک ملت	رئیس شعبه مستقل مرکزی
17	آقای مهندس بیژن پناهی‌زاده	خانه صنعت و معدن استان خوزستان	ریاست سازمان
18	سید محمدتقی شریفی		کارشناس امور معدنی
19	آقای مهندس حافظی		معدن‌دار خصوصی

در ادامه به اهم موضوعات بررسی شده در جلسه که مرتبط با تدوین ماموریت بوده است پرداخته می‌شود. این موارد طی جداول زیر تحت عنوان آیتم‌های بیانیه ماموریت ذکر شده است.

جدول شماره (1-5): نکات مطرح شده در جلسه با آقای دکتر شهاب‌الدین

موضوع	نظر خبره
مؤلفه‌های مأموریتی	<ul style="list-style-type: none"> فلسفه وجودی حمایت از بخش معدن در حوزه‌های اکتشاف، بهره‌برداری و فرآوری
	<ul style="list-style-type: none"> محصولات و خدمات هرگونه فعالیت بیمه‌ای که بخش خصوصی به دلیل ریسک بالا به آن‌ها نمی‌پردازد (حتی بیمه‌نامه‌های تجاری). خدمات بیمه‌ای تضمین سرمایه‌گذاری ارائه پیشنهادات قانونی به منظور اصلاح ساز و کارهای موجود در معدن
	<ul style="list-style-type: none"> قلمرو فعالیت (بازار) ایران سرمایه‌گذاری داخلی در خارج از کشور
	<ul style="list-style-type: none"> مخاطبین و مشتریان
	<ul style="list-style-type: none"> توجه به بقا، رشد و سودآوری کار ما حمایت است، سودآوری در درجه دوم قرار دارد.

جدول شماره (1-6): نکات مطرح شده در جلسه با آقای دکتر شعربافی

موضوع	نظر خبره
مؤلفه‌های مأموریتی	<ul style="list-style-type: none"> فلسفه وجودی حمایت از توسعه پایدار (توسعه درون‌زا و متکی به خود) معدن و پوشش خطرات و خسارات (در بخش‌های اکتشاف، استخراج، بهره‌برداری و سرمایه‌گذاری‌ها)
	<ul style="list-style-type: none"> محصولات و خدمات بیمه معادن و صنایع معدنی تضمین وام و تسهیلات ارائه شده توسط بانک‌های عامل سرمایه‌گذاری در معادن و صنایع معدنی
	<ul style="list-style-type: none"> قلمرو فعالیت (بازار) ایران (و صادرکنندگان ایرانی، واردکنندگان سرمایه یا تکنولوژی)

<ul style="list-style-type: none"> • مشتریان: سرمایه‌گذار داخلی و خارجی فعال در کل زنجیره ارزش از اکتشاف تا فرآوری (به صورت کامل: به عنوان نمونه کارخانه سیمان و کارگاه تولید زیورآلات را هم شامل می‌شود) - معدن‌داران • ذینفعان: <ul style="list-style-type: none"> ○ ایمی‌درو ○ وزارتخانه (بخش معدنی) ○ سازمان نظام مهندسی ○ خانه معادن استان‌ها ○ بانک‌ها و موسسات اعتباری ○ تامین‌کنندگان (شامل: ماشین‌آلات - تجهیزات ایمنی - حمل) ○ سایر سازمان‌ها و تشکل‌ها معدنی کشور ○ کارکنان 	<p>مخاطبین و مشتریان</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • صندوق به دنبال سودآوری نبوده و بیشتر منفعت معدن‌کارها را مد نظر دارد 	<p>توجه به بقا، رشد و سودآوری</p>	

جدول شماره (1-7): نکات مطرح شده در جلسه با آقای مهندس داودی

نظر خبره	موضوع	
<ul style="list-style-type: none"> • کمک به توسعه پایدار بخش معدن (اکتشاف، بهره‌برداری و فرآوری) از طریق تامین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود توسط معدن‌کاران به منظور انجام فعالیت در حوزه اکتشاف، بهره‌برداری و فرآوری 	<p>فلسفه وجودی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • تضمین سرمایه‌گذاری معدن‌کاران از طریق انواع بیمه‌نامه‌ها <ul style="list-style-type: none"> ○ بیمه‌نامه‌های سرمایه‌گذاری: <ul style="list-style-type: none"> ▪ سرمایه‌گذاری اکتشاف ▪ سرمایه‌گذاری بهره‌برداری از معادن ▪ سرمایه‌گذاری کانه‌آرایی و فرآوری ▪ کاهش قیمت و توقف موقت بهره‌برداری از معادن ▪ کاهش قیمت و توقف موقت واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری ○ بیمه‌نامه‌های اعتباری: <ul style="list-style-type: none"> ▪ اعتباری اکتشاف ▪ اعتباری بهره‌برداری ▪ اعتباری کانه‌آرایی و فرآوری <p>8 نوع بیمه‌نامه وجود دارد که عملاً صندوق در سه مورد فعال است.</p>	<p>محصولات و خدمات</p>	<p>مؤلفه‌های مأموریتی</p>

<p>قلمرو فعالیت (بازار)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ایران
<p>مخاطبین و مشتریان</p>	<ul style="list-style-type: none"> • معدن‌داران، کارخانه‌های فرآوری (به طور کلی بخش خصوصی (چه ایرانی و چه غیر ایرانی) که متقاضی اخذ وام و تسهیلات هستند و نیاز به ضمانت جهت ارائه به بانک عامل دارند) • وزارت صنایع و معادن • سازمان صنایع و معادن استان‌ها • سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران • کلیه بانک‌ها
<p>توجه به بقا، رشد و سودآوری</p>	<ul style="list-style-type: none"> • از طریق اخذ حق بیمه • تامین بودجه خسارات پرداختی به معدن‌کاران از طرف دولت • اخذ سود سپرده • تعلق بخشی از حقوق دولتی معادن به صندوق (پیشنهادی در اصلاحیه قانون معادن)

جدول شماره (1-8): نکات مطرح شده در جلسه با آقای مهندس کلهر

موضوع	نظر خبره
<p>فلسفه وجودی</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تحقق توسعه پایدار بخش معدن و ایجاد تضمین و امنیت سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی و همچنین هدایت و راهبریسرمایه‌گذاری‌ها در راستای اهداف کلان کشور
<p>محصولات و خدمات</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری اکتشاف • بیمه‌نامه‌های اعتباری اکتشاف و بهره‌برداری • سایر بیمه‌نامه‌ها
<p>قلمرو فعالیت (بازار)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ایران

مؤلفه‌های مأموریتی

<ul style="list-style-type: none"> • وزارت صنایع و معادن • سازمان توسعه و نوسازی صنایع و معادن • سازمان صنایع و معادن استان‌ها • اکتشافگران – معدن‌کاران – دارندگان واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی یا متقاضیان استفاده از تسهیلات بیمه‌ای صندوق جهت راه‌اندازی واحدهای یاد شده با ارائه پروانه از سازمان صنایع و معادن استان‌ها و وزارت صنایع و معادن 	<p>مخاطبین و مشتریان</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • از طریق اخذ حق بیمه • تامین بودجه خسارات پرداختی توسط دولت و همچنین انجام سرمایه‌گذاری مورد نیاز با توجه به آئین‌نامه‌های سرمایه‌گذاری • استفاده از حقوق دولتی متعلق به صندوق با توجه به پیشنهاد اصلاحی قانون معادن 	<p>توجه به بقا، رشد و سودآوری</p>	

جدول شماره (1-9): نکات مطرح شده در جلسه با آقای صدیقی

موضوع	نظر خبره
فلسفه وجودی	<ul style="list-style-type: none"> • قانون 31 معدن: حمایت از توسعه پایدار
محصولات و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • تضمین تسهیلات ارائه‌شده در اکتشاف، بهره‌برداری و کانه‌آرایی • ماده 2 اساس‌نامه
قلمرو فعالیت (بازار)	<ul style="list-style-type: none"> •
مخاطبین و مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> • مشتریان خصوصی (در صورت توسعه فعالیت مشتریان دولتی هم خواهیم داشت) • وزارتخانه • ایمیدرو • شرکت بازرگانی معادن • بانک‌های عامل
توجه به بقا، رشد و سودآوری	<ul style="list-style-type: none"> • سودآوری مطرح نیست و هدف خدمت‌رسانی به بخش معدن بوده است.

جدول شماره (1-10): نکات مطرح شده در جلسه با خانم مهندس نوری

موضوع	نظر خبره
مؤلفه‌های مأموریتی	<ul style="list-style-type: none"> • فلسفه وجودی • حمایت مالی از توسعه معادن
	<ul style="list-style-type: none"> • محصولات و خدمات • انواع بیمه‌نامه
	<ul style="list-style-type: none"> • قلمرو فعالیت (بازار)
	<ul style="list-style-type: none"> • مخاطبین و مشتریان • ایمیدرو • وزارتخانه • سازمان صنایع و معادن استان‌ها • خانه‌های صنعت و معدن
	<ul style="list-style-type: none"> • توجه به بقا، رشد و سودآوری

نهایتاً قابل ذکر است که در برخی از مصاحبه‌ها (مانند) موارد ذکر شده عمدتاً از نوع فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت و ضعف‌های درون‌سازمانی بوده است که در مراحل بعدی این پروژه و در گزارشات مربوطه ذکر خواهند شد.

1-5- بیانیه مأموریت موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در این بخش با استفاده از تمامی اسناد درون‌سازمانی و ساختار بالادستی بررسی شده و نیز مصاحبه‌های صورت پذیرفته، مأموریت موجود صندوق تبیین می‌گردد.

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی سازمانی است غیرانتفاعی و زیر نظر سازمان توسعه و نوسازی صنایع و معادن ایران که به منظور حمایت گسترده و همه‌جانبه از رشد و توسعه پایدار صنایع معدنی کشور در طول زنجیره اکتشاف تا فرآوری و کانه‌آرایی بوجود آمده است. این صندوق خدمات خود را از طریق ارائه انواع بیمه‌نامه سرمایه‌گذاری و اعتباری به مشتریان خود که در طول زنجیره اکتشاف، بهره‌برداری و فرآوری فعال هستند، ارائه می‌نماید.

« گزارش ماموریت موجود و مصوب »

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ویرایش نهایی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

لازم به ذکر است که این بیانیه پس از ارائه در جلسه کمیته راهبری به تایید و تصویب آن کمیته رسیده و بیانیه نهایی در ویرایش بعدی این گزارش ذکر خواهد شد.

فصل 2: مأموریت مصوب

صندوق بیمه

سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی



- ◆ فرآیند انجام کار
- ◆ شرح قوانین و الزامات و اسناد بالادست صندوق
- ◆ اجزای بیامیه مأموریت صندوق بر اساس اسناد بالادست
- ◆ جمع‌بندی اجزای مأموریتی از منظر قوانین و مستندات بالادستی
- ◆ خلاصه اجزای مأموریتی از منظر قوانین و مستندات بالادستی
- ◆ بیامیه مأموریت بر اساس اسناد بالادستی



2- مأموریت مصوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

2-1- مقدمه

در این فصل به بررسی مصوبات و قوانین بالادستی پرداخته می‌شود که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم بر فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی تاثیر می‌گذارند. لذا در ابتدا تمامی مستندات حقوقی که در ارتباط با فعالیت‌های صندوق می‌باشند بیان، و مرجع تهیه‌کننده آن معرفی خواهد شد. پس از معرفی اولیه، قوانین موجود در هر یک از مستندات ارائه می‌گردد.

به منظور استخراج بیانیه مأموریت صندوق از مستندات موجود، قوانین حقوقی مرتبط با صندوق در پنج دسته کلی زیر قرار داده شد:

- فلسفه وجودی؛
- محصولات و خدمات؛
- بازار؛
- مخاطبین و ذی‌نفعان؛
- توجه به بقاء، رشد و سودآوری.

در قسمت پایانی این فصل، با توجه به تقسیم‌بندی مستندات موجود، بیانیه مأموریت صندوق ارائه می‌شود.

بطور کلی در بدو تأسیس هر سازمان، مجموعه وظایف و فعالیت‌هایی در راستای تحقق فلسفه وجودی آن سازمان طراحی و برنامه‌ریزی می‌شود. شناسایی این فعالیت‌ها که در مجموع مأموریت مصوب سازمان را مشخص می‌کند، یکی از مراحل مهم و کلیدی در تدوین مأموریت مطلوب سازمان می‌باشد.

از آنجایی که اساساً مأموریت مصوب هر سازمان بر پایه قوانین و مقررات حاکم بر سازمان تهیه می‌شود، لذا ابتدا تعریف حقوقی اصطلاحات این حوزه با استناد به جعفری لنگرودی (۱۳۶۷) ارائه می‌گردد.

قانون: دستور کلی (و گاهی جزئی) که به وسیله مرجع صالح انشاء شده و به وسیله مجالس قانونگذاری تصویب و سپس به توشیح مرجع صلاحیت‌دار برسد.^۱

تصویب‌نامه: مقرر یا مقرراتی که هیات دولت وضع می‌کند، خواه مفاد تصویب‌نامه یک آیین‌نامه باشد خواه نه (امر مستقلی باشد).

^۱ - برای توضیح انواع قانون به جعفری لنگرودی (۱۳۶۷) رجوع شود.

بخش‌نامه: عبارت است از تعلیم یا تعلیمات کلی و یکنواخت (به صورت کتبی) که از طرف مقام اداری به مرئوسین برای ارشاد به مدلول و طرز تطبیق قانون یا آیین‌نامه داده شود و نباید مخالف قانون یا آیین‌نامه باشد و مادام که مخالف صریح با آنها نباشد، از حیث لزوم پیروی مرئوس از رئیس لازم‌الاتباع است (مستفاد از ماده 280 قانون جزا و مقررات استخدام کشوری). بخش‌نامه قابل استناد در دادگاه نیست و فی حد ذاته منشاء حق و تکلیف جدیدی نمی‌باشد و در صورت تعارض با قانون یا آیین‌نامه نباید به آن عمل کرد.^۱

اسناد بالادست: عبارت است از کلیه استراتژی‌ها، سیاست‌ها، اهداف و اسنادی که از سوی سازمان‌ها یا وزارتخانه‌های بالادست صندوق بیمه فعالیت‌های معدنی تدوین شده و از طرف صندوق لازم الاجراء می‌باشد.

از آنجا که هدف از بررسی مستندات در فرآیند تدوین مأموریت، شناخت حوزه‌های مأموریتی سازمان است، آن دسته از مستندات حقوقی که فی ذاته منشا تکلیف جدیدی نبوده و تنها وظایف و رویه‌های سازمانی را تشریح می‌کنند، از اولویت پایین‌تری نسبت به سایر مستندات برخوردار بوده و در این بررسی صرفاً به عنوان ابزاری در جهت شناسایی هر چه بهتر و دقیق‌تر مأموریت مصوب مورد نظر قرار خواهند گرفت و مبنای مأموریت سازمان قرار نمی‌گیرند.

ذیلاً برخی دیگر از عناوین که در بررسی‌های حقوقی مورد استناد قرار می‌گیرند ارائه می‌گردد.

آیین‌نامه: یا نظام‌نامه عبارتست از مقررات کلی که توسط مراجع اجرایی قانون به منظور اجرای وظایف اجرایی و تحقق بخشیدن به آنها وضع شده باشد و شامل آیین‌نامه‌های مصوب پارلمان نمی‌باشد. (آیین‌نامه مصوب پارلمان داخل در مفهوم قانون به معنی اعم که شامل کلیه مصوبات کلی پارلمان است می‌شود). آیین‌نامه با این معنی، مفهوم عامی دارد که جز قانون (یعنی مصوبات کلی پارلمان) و بخش‌نامه همه چیز را شامل است و مفهوم تصویب‌نامه از تحت آن خارج نیست و معنی درست آیین‌نامه همین است.^۲

اساسنامه: مقررات یا قراردادی که برای طرز کار یک جمعیت (در حقوق عمومی یا خصوصی) مقرر و معین می‌شود، مانند قانون اساسی و اساسنامه شرکت‌های تجاری و انجمن‌ها.

وحدت‌رویه (وحدت راه دو مسأله): گاهی از مواد قانون دانسته می‌شود که قانونگذار دو موضوع حقوقی را به یک چشم نگاه می‌کند، در این صورت می‌گویند طریق آن دو مسأله یکی است مانند دو آبی که از یک جوی روند، در این صورت مقررات راجع به یکی از آن دو درباره دیگری هم به کار می‌رود.

^۲ - برای توضیح بخش‌نامه وزارتی به همان منبع رجوع شود.

^۱ - آیین‌نامه‌های اجرایی و مستقل به جعفری لنگرودی (۱۳۶۷) رجوع شود.

با این رویکرد و با هدف تدوین مأموریت مصوب صندوق بیمه فعالیت‌های معدنی، مجموعه‌ای از مستندات حقوقی مورد بررسی قرار گرفته است که در جدول (1-2)، عناوین این مستندات ذکر شده است.

جدول شماره (1-2): لیست مستندات جمع‌آوری شده

ردیف	عنوان مستند
1	سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1404
2	سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
3	قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
4	اصل چهل و چهارم قانون اساسی
5	قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران و اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی
6	سند راهبرد توسعه صنعتی کشور 1385-1404
7	قانون تشکیل وزارت صنایع و معادن
8	قانون تمرکز امور صنعت و معدن و تشکیل وزارت صنایع و معادن
9	قانون معادن ایران
10	چارچوب کلی تحولات اقتصادی
11	برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران
12	اساسنامه صندوق بیمه فعالیت‌های معدنی
13	بسته حمایتی وزارت صنایع و معادن در طرح تحول اقتصادی
14	قانون نظام مهندسی معدن
15	قانون تاسیس بیمه
16	لایحه هدفمند کردن یارانه‌ها

2-2- شرح قوانین و الزامات و اسناد بالادست صندوق بیمه سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

با توجه به هدف این فصل از گزارش که جمع‌آوری قوانین و مستندات مرتبط با صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی جهت تبیین ماموریت صندوق از منظر قوانین است، در این مرحله به شرح این قوانین و مستندات که فهرست آن در بخش قبل ذکر شد پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است که در ارائه شرح قوانین، به دلیل پرهیز از طولانی شدن گزارش، فقط به بندها، تبصره‌ها، قوانین و موادی اشاره شده است که مرتبط با ماموریت صندوق می‌باشد و از ارائه تمام متن مستندات خودداری شده است.

2-2-1- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1404

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه ریزی شده و مدبرانه جمعی و در مسیر تحقق آرمانها و اصول قانون اساسی، در چشم انداز بیست ساله:

ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی
علمی و فناوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی
الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در
روابط بین الملل.

جامعه‌ی ایرانی در افق این چشم انداز چنین ویژگی‌هایی خواهد داشت:

- توسعه یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود، متکی بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی، ملی و انقلابی، با تاکید بر: مردم سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادیهای مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسان ها و بهره مندی از امنیت اجتماعی و قضایی.
- برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی.
- امن، مستقل و مقتدر با سامان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت.
- برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تامین اجتماعی، فرصتهای برابر، توزیع مناسب درآمد، نهاد مستحکم خانواده، به دور از فقر، تبعیض و بهره مند از محیط زیست مطلوب.

- فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مومن، رضایت‌مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه‌ی تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظامی اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن.
- دست‌یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه‌ی آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تاکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل.
- الهام‌بخش، فعال و موثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم‌سالاری دینی، توسعه کارآمد، جامعه اخلاقی، نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی، تاثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه‌ای بر اساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی (ره).
- دارای تعامل سازنده و موثر با جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت.

ملاحظه: در تهیه، تدوین و تصویب برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سالیانه، این نکته مورد توجه قرار گیرد که شاخص‌های کمی کلان آنها از قبیل: نرخ سرمایه‌گذاری، درآمد سرانه، تولید ناخالص ملی، نرخ اشتغال و تورم، کاهش فاصله درآمد میان دهک‌های بالا و پایین جامعه، رشد فرهنگ و آموزش و پژوهش و توانایی‌های دفاعی و امنیتی، باید متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز، تنظیم و تعیین گردد و این سیاست‌های و هدفها به صورت کامل مراعات شود.

2-2-2- سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

- امور علمی و فناوری

7- تحول در نظام آموزش عالی و پژوهش در موارد زیر:

7-1- افزایش بودجه تحقیق و پژوهش به 3 درصد تولید ناخالص داخلی تا پایان برنامه پنجم و افزایش ورود دانش‌آموختگان دوره کارشناسی به دوره‌های تحصیلات تکمیلی به 20 درصد.

7-2- دستیابی به جایگاه دوم علمی و فناوری در منطقه و تثبیت آن در برنامه پنجم.

7-3- ارتباط مؤثر بین دانشگاهها و مراکز پژوهشی با صنعت و بخشهای مربوط جامعه.

7-4- توانمندسازی بخش غیردولتی برای مشارکت در تولید علم و فناوری.

7-5- دستیابی به فناوری‌های پیشرفته مورد نیاز.

10- گسترش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری از طریق: ارتقاء

منزلت اجتماعی، ارتقاء سطح علمی و مهارتی، رفع دغدغه خطرپذیری مالی در مراحل پژوهشی و

آزمایشی نوآوری‌ها، کمک به تجاری‌سازی دستاوردهای آنان.

- امور اجتماعی

- 14- اصلاح نظام اداری و قضایی در جهت: افزایش تحرک و کارایی، بهبود خدمت‌رسانی به مردم، تأمین کرامت و معیشت کارکنان، به کارگیری مدیران و قضات لایق و امین و تأمین شغلی آنان، حذف یا ادغام مدیریتهای موازی، تأکید بر تمرکز زدایی در حوزه‌های اداری و اجرایی، پیشگیری از فساد اداری و مبارزه با آن و تنظیم قوانین مورد نیاز.
- 16- تقویت و کارآمد کردن نظام بازرسی و نظارت، اصلاح قوانین و مقررات در جهت رفع تداخل میان وظایف نهادهای نظارتی و بازرسی.
- 17- اولویت دادن به ایثارگران انقلاب اسلامی در عرضه منابع مالی و فرصت‌ها و امکانات و مسؤولیت‌های دولتی در صحنه‌های مختلف فرهنگی و اقتصادی.

- امور اقتصادی

الف) رشد مناسب اقتصادی با تأکید بر:

- 21- تحقق رشد مستمر و پرشتاب اقتصادی به میزان حداقل 8٪ نرخ رشد سالیانه تولید ناخالص داخلی با:
- 21-1- توسعه سرمایه‌گذاری از طریق کاهش شکاف پس‌انداز - سرمایه‌گذاری با حفظ نسبت پس‌انداز به تولید ناخالص داخلی حداقل در سطح 40 درصد و جذب منابع و سرمایه‌های خارجی.
- 21-2- ارتقاء سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی به یک سوم در پایان برنامه.
- 21-3- بهبود فضای کسب و کار کشور با تأکید بر ثبات محیط اقتصاد کلان، فراهم آوردن زیرساخت‌های ارتباطی، اطلاعاتی، حقوقی، علمی و فناوری مورد نیاز، کاهش خطرپذیری‌های کلان اقتصادی، ارائه مستمر آمار و اطلاعات به صورت شفاف و منظم به جامعه.
- 22- تغییر نگاه به نفت و گاز و درآمدهای حاصل از آن، از منبع تأمین بودجه عمومی به «منابع و سرمایه‌های زاینده اقتصادی» و ایجاد صندوق توسعه ملی با تصویب اساسنامه آن در مجلس شورای اسلامی در سال اول برنامه پنجم و برنامه ریزی برای استفاده از مزیت نسبی نفت و گاز در زنجیره صنعتی و خدماتی و پایین دستی وابسته بدان با رعایت:
- 1- 22- واریز سالانه حداقل 20 درصد از منابع حاصل از صادرات نفت و گاز و فرآورده‌های نفتی به صندوق توسعه ملی.
- 2- 22- ارائه تسهیلات از منابع صندوق توسعه ملی به بخش‌های خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی با هدف تولید و توسعه سرمایه‌گذاری در داخل و خارج کشور با در نظر گرفتن شرایط رقابتی و بازدهی مناسب اقتصادی.
- 30- گسترش همه‌جانبه همکاری با کشورهای منطقه جنوب غربی آسیا در تجارت، سرمایه‌گذاری و فناوری.

2-2-3- قانون برنامه چهارم توسعه

ماده 7

به منظور ساماندهی و استفاده مطلوب از امکانات شرکت‌های دولتی و افزایش بازدهی و بهره‌وری و اداره مطلوب شرکت‌هایی که ضروری است در بخش دولتی باقی بمانند و نیز فراهم کردن زمینه واگذاری شرکت‌هایی که ادامه فعالیت آن‌ها در بخش دولتی غیرضروری است به بخش غیردولتی، به دولت اجازه داده می‌شود نسبت به واگذاری، انحلال، ادغام و تجدید سازمان شرکت‌های دولتی، اصلاح و تصویب اساسنامه شرکت‌ها، تصویب آئین‌نامه‌های مالی و معاملاتی، تصویب آئین‌نامه‌های استخدامی و بیمه، با رعایت مقررات و قوانین مربوط و جابه‌جایی و انتقال وظایف، نیروی انسانی، سهام و دارایی‌های شرکت‌های دولتی و شرکت‌های وابسته به آن‌ها با رعایت موارد ذیل اقدام کند:

الف: کلیه امور مربوط به سیاست‌گذاری و اعمال وظایف حاکمیت دولت تا پایان سال دوم برنامه از شرکت‌های دولتی منفک و به وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی تخصصی ذی‌ربط محول می‌گردد.
ب: شرکت‌های دولتی صرفاً در قالب شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های عملیاتی (نسل دوم) سازماندهی شده و زیر نظر مجمع عمومی در چارچوب اساسنامه شرکت اداره خواهند شد. این‌گونه شرکت‌ها از نظر سیاست‌ها و برنامه‌های بخشی تابع ضوابط و مقررات وزارتخانه‌های تخصصی مربوطه خواهند بود.

تبصره 1- تشکیل شرکت‌های دولتی صرفاً با تصویب مجلس شورای اسلامی مجاز است و تبدیل شرکت‌هایی که سهام شرکت‌های دولتی در آنها کمتر از پنجاه درصد (50٪) است به شرکت دولتی ممنوع است.

تبصره 2- مشارکت و سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی به استثنای بانک‌ها، مؤسسات اعتباری و شرکت‌های بیمه در سایر شرکت‌های موضوع این ماده مستلزم کسب مجوز از هیئت‌وزیران است.

تبصره 3- شرکت‌هایی که سهم دولت و شرکت‌های دولتی در آنها کمتر از پنجاه درصد (50٪) است، غیردولتی بوده و مشمول قوانین و مقررات حاکم بر شرکت‌های دولتی نمی‌باشند.

تبصره 4- دولت مکلف است حداکثر ظرف مدت دو سال پس از شروع اجرای برنامه چهارم توسعه، بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، شرکت‌هایی که ماهیت حاکمیتی دارند، به شکل سازمانی مناسب تغییر وضعیت داده و به دستگاه اجرایی مرتبط منتقل نماید.

ج: شرکت‌های دولتی که با تصویب هیئت وزیران مشمول واگذاری به بخش غیر دولتی می‌شوند صرفاً طی مدت تعیین شده در هیئت واگذاری برای واگذاری مشمول مقررات حاکم بر شرکت‌های دولتی نخواهند بود و در چارچوب قانون تجارت اداره می‌شوند.

د: ادامه فعالیت شرکت‌های دولتی تنها در شرایط زیر ممکن است:

1- فعالیت آنها انحصاری باشد.

2- بخش غیردولتی انگیزه‌ای برای فعالیت در آن زمینه را نداشته باشد..

ح: شرکت‌های مادر تخصصی نیز با رعایت اصل چهل و چهارم (44) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران قابل واگذاری هستند و مشارکت بخش‌های خصوصی و تعاونی در آنها مجاز است. نحوه و روش مشارکت بخش‌های خصوصی و تعاونی در شرکت‌های مادر تخصصی بنا به پیشنهاد مجمع عمومی شرکت ذی‌ربط و تأیید هیئت عالی واگذاری به تصویب هیئت وزیران خواهد رسید.

ط: دولت مکلف است حداکثر تا سال سوم برنامه، نسبت به اصلاح ساختار و سودآوری شرکت‌های دولتی که به استناد صورت‌های مالی سال اول برنامه زیان‌ده هستند اقدام و در غیر این صورت آنها را منحل کند.

ماده 21

دولت موظف است سند ملی توسعه بخش‌های صنعت و معدن را با توجه به مطالعات استراتژی توسعه صنعتی کشور، ظرف مدت شش ماه از تاریخ تصویب این قانون با محوریت توسعه رقابت‌پذیری مبتنی بر توسعه فناوری و در جهت تحقق هدف رشد تولید صنعتی و معدنی متوسط سالانه یازده و دو دهم درصد (2/11٪) و رشد متوسط سرمایه‌گذاری صنعتی و معدنی شانزده و نه دهم درصد (9/16٪) به گونه‌ای که سهم بخش صنعت و معدن از تولید ناخالص داخلی از چهارده درصد (14٪) در سال 1383 به شانزده و دو دهم درصد (2/16٪) در سال 1388 و صادرات صنعتی از رشد متوسط سالانه چهارده و هشت دهم درصد (8/14٪) برخوردار گردد تهیه و محورهای ذیل را به اجرا درآورد:

و: برای تجهیز منابع لازم در توسعه صنعتی و معدنی:

- اصلاح اساسنامه صندوق بیمه فعالیت‌های معدنی و صندوق حمایت از توسعه و تحقیقات صنعت الکترونیک در جهت تقویت و توسعه نهادهای پوشش دهنده مخاطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زمینه اکتشافات مواد معدنی و سرمایه‌گذاری خطرپذیر در صنایع نوین.

2-2-4- اصل چهل و چهارم قانون اساسی

نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است. بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تأمین نیرو، سدها و شبکه‌های بزرگ آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه آهن و مانند اینها است که به صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است. بخش تعاونی شامل شرکت‌ها و موسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می‌شود. بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می‌شود که مکمل فعالیت‌های اقتصادی دولتی و تعاونی است. مالکیت در این سه بخش تا جایی که با اصول دیگر این فصل مطابق باشد و از محدوده قوانین اسلام خارج نشود و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد و مایه زیان جامعه نشود مورد حمایت قانون جمهوری اسلامی است. تفصیل ضوابط و قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین می‌کند.

2-2-5- قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه جمهوری

اسلامی ایران و اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی

ماده 2 - فعالیت‌های اقتصادی در جمهوری اسلامی ایران شامل تولید، خرید و یا فروش کالاها و یا خدمات به سه گروه زیر تقسیم می‌شود:

گروه یک- تمامی فعالیت‌های اقتصادی به جز موارد مذکور در گروه دو و سه این ماده.

گروه دو- فعالیت‌های اقتصادی مذکور در صدر اصل چهل و چهارم (44) قانون اساسی به جز موارد مذکور در گروه سه این ماده.

گروه سه- فعالیت‌ها، مؤسسات و شرکت‌های مشمول این گروه عبارتند از:

1. شبکه‌های مادر مخابراتی و امور واگذاری بسامد (فرکانس)
2. شبکه‌های اصلی تجزیه و مبادلات و مدیریت توزیع خدمات پایه پستی
3. تولیدات محرمانه یا ضروری نظامی، انتظامی و امنیتی به تشخیص فرماندهی کل نیروهای مسلح
4. شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های استخراج و تولید نفت خام و گاز
5. معادن نفت و گاز
6. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، بانک ملی ایران، بانک سپه، بانک صنعت و معدن، بانک توسعه صادرات، بانک کشاورزی، بانک مسکن و بانک توسعه تعاون
7. بیمه مرکزی و شرکت بیمه ایران
8. شبکه‌های اصلی انتقال برق
9. سازمان هواپیمایی کشوری و سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران
10. سدها و شبکه‌های بزرگ آبرسانی
11. رادیو و تلویزیون

ماده 3 - قلمرو فعالیت‌های اقتصادی دولت به شرح زیر تعیین می‌شود:

ب - دولت مکلف است هشتاد درصد (80٪) از ارزش مجموع سهام بنگاه‌های دولتی در هر فعالیت مشمول گروه دو ماده (2) این قانون به استثناء راه و راه‌آهن را به بخش‌های خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی واگذار نماید.

تبصره 1- دولت مجاز است به منظور حفظ سهم بهینه بخش دولتی در فعالیت‌های گروه دو ماده (2) این قانون با توجه به حفظ حاکمیت دولت، استقلال کشور، عدالت اجتماعی و رشد و توسعه اقتصادی به میزانی سرمایه‌گذاری نماید که سهم دولت از بیست درصد (20٪) ارزش این فعالیت‌ها در بازار بیشتر نباشد.

2-2-5-1- آیین نامه اجرایی تشخیص انطباق و طبقه بندی فعالیتها و بنگاههای اقتصادی

با هر یک از سه گروه اقتصادی مصرح در ماده 2 قانون اصلاح موادی از قانون

برنامه چهارم توسعه و اجرای سیاستهای کلی اصل 44 قانون اساسی

ماده 2- فعالیت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی موضوع گروه دو ماده (2) قانون، مطابق بندهای زیر و به شرح جدول شماره (2) پیوست که تایید شده به مهر پیوست تصویب نامه هیئت وزیران است، عبارتند از: الف- صنایع بزرگ و صنایع مادر شامل فعالیت‌ها، بنگاه‌ها و صنایعی که به تشخیص هیئت واگذاری دارای حداقل یکی از ویژگی‌های زیر باشند:

- 1- دارای سرمایه کلان بیشتر از هزار میلیارد (1 000,000,000,000 ریال) باشند.
- 2- دارای نیروی کار فراوان (بیشتر از دو هزار و پانصد نفر) باشند.
- 3- دارای دانش فنی بالا (بخش خصوصی به تنهایی قادر به تامین یا خرید این دانش نباشد) باشند.
- 4- دارای ظرفیت تولید بالا (بیشتر از سی درصد نیاز کشور) باشند.
- 5- سایر صنایع به آنها وابسته باشند (تولیدکننده مواد خام اولیه از مواد معدنی یا ذخایر زیرزمینی باشند).

ب - معادن بزرگ شامل معادن و یا ذخایر معدنی کشور که در اجرای ماده (12) قانون معادن - مصوب 1377-، بزرگ تشخیص داده شده‌اند (موضوع تصویب نامه شماره 25176 ت 22581 ه مورخ 1379/6/15)

ج- بانک‌های تجاری شامل بانک ملت، بانک تجارت، بانک صادرات ایران، بانک رفاه کارگران و پست بانک ایران

د - شرکت‌های بیمه شامل بیمه البرز، بیمه آسیا و بیمه دانا

ه- بنگاه‌های فعال در زمینه هواپیمایی، بنادر و کشتیرانی، راه و راه آهن و بازرگانی خارجی

و - سایر فعالیت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و مواردی که در حوزه انحصارات طبیعی یا قانونی، یا حمایت‌های خاص قرار دارند.

بنگاه‌ها و فعالیت‌های گروه دو ماده 2 قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهارم مطابق پیوست شماره 2 عبارتند از:

بنگاه‌ها و فعالیت‌های زیرمجموعه سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، شامل:

1. ذوب آهن اصفهان
2. احداث صنعت
3. صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
4. صنایع مس ایران
5. فولاد مبارکه
6. فولاد خوزستان
7. آلومنیوم ایران
8. منطقه ویژه صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در گروه 2 از ماده 2 قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قرار دارد.

2-2-6- سند راهبرد توسعه صنعتی کشور 1404-1385

سیاست های کلان رشته صنایع منتخب

براساس سند چشم انداز 20 ساله کشور و سیاستهای کلی برنامه چهارم و تجارب کشورهای نو صنعتی و مزیت ها و قابلیت های عمده و محوری کشور رشته فعالیت های صنعتی و معدنی زیر بعنوان صنایع پیش برنده توسعه بخشی معرفی و سیاستهای کلان آن بشرح زیر تشریح می گردد.

بخش معدن:

- انجام عملیات زمین شناسی و تهیه اطلاعات پایه، شناسایی و اکتشاف کامل منابع و ذخایر معدنی تا مرحله مطالعه پیش امکان سنجی و اطلاع رسانی جامع علوم زمین به عنوان مأموریت محوری، دولت به منظور شناسائی ثروت جدید ملی، در بخش معدن.
- برنامه ریزی در جهت انجام و توسعه اکتشاف، بهره برداری، فرآوری و تولید محصولات صنایع معدنی با مسئولیت، هدایت و نظارت دولت بر اساس فناوری های پیشرفته روز توسط بخش خصوصی داخلی و خارجی.
- توسعه بخش معدن با توجه به نیازهای فعلی و روند آتی صنایع مصرف کننده داخلی و خارجی همسو با سایر بخش های اقتصادی.
- توسعه معدنکاری کوچک مقیاس و ایجاد خوشه های معدنی و احیای معادن متروکه با اولویت مناطق محروم.
- توجه به صیانت و جلوگیری از تخریب و تضييع ذخایر معدنی و محیط زیست، حفاظت از نیروی کار و بهبود وضعیت ایمنی و بهداشتی در فعالیت های معدنی به عنوان فرهنگ و استانداردهای پذیرفته شده در عملیات معدنکاری و اتخاذ ساز و کارهای نظارتی و هدایتی لازم در این خصوص از طرف دولت.
- وارد کردن مواد معدنی خام، ذخایر کم عیار و باطله های مفید معدنی به فرآیند صنعتی از طریق توسعه صنایع فرآوری.
- ایجاد سیستم کاداستر و تهیه نقشه های GIS در ساماندهی محدوده های اکتشافی.
- اولویت دهی به تامین منابع مالی و تخصیص بودجه و اجرای اصولی و عملی طرح ها با هدف کاهش منطقی دوره زمانی طرح های اکتشافی
- کاهش هزینه های در بخش اکتشاف از طریق گسترش آموزش های فنی-تخصصی و نوسازی تجهیزات اکتشافی و کاهش ریسک از طریق انجام مطالعات اصولی و عملی اکتشاف.
- ارائه تسهیلات مناسب جهت حمایت و تشویق سرمایه گذاری بخش خصوصی در فرآوری مواد معدنی به خصوص مواد معدنی غیرفلزی و صنایع شیمی معدنی.

- حمایت ویژه از صادرات محصولات معدنی فرآوری شده.
- تامین زیرساخت‌های لازم جهت توسعه فعالیت‌های معدنی در مناطق مستعد با اولویت مناطق محروم.
- هماهنگ‌سازی ظرفیت ایجاد شده در بین صنایع پائین دستی و بالا دستی بخش معدن.
- حمایت از تولید محصولات معدنی با ارزش افزوده بالا با استفاده از فناوری‌های مناسب فرآوری مواد معدنی با اولویت بخش خصوصی.
- حمایت و برنامه‌ریزی در جهت صادرات مواد معدنی فرآوری شده به جای صادرات مواد خام
- بستر سازی جهت تشکیل شرکت‌های معدنی پیمانکاری عمومی جهت حضور در عرضه بین‌الملل با اولویت بخش خصوصی.
- افزایش سرمایه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی توسط سازمان توسعه و نوسازی جهت پوشش بخشی از خطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فعالیت‌های معدنی.
- تدوین ضوابط، معیارها و استانداردهای به روز معدنی در چهارچوب اهداف توسعه پایدار.
- برنامه‌ریزی انتقال تکنولوژی‌های نوین در بخش معدن.
- تشخیص مزیت نسبی در حوزه‌های مختلف بخش معدن و حمایت از تبدیل آن به مزیت رقابتی جهت ورود به بازارهای جهانی.
- اطلاع و تقویت سازمان نظام مهندسی معدن.

2-2-7- قانون تشکیل وزارت صنایع و معادن

ماده 1- به منظور فراهم آوردن موجبات گسترش و پیشبرد امور صنعتی و معدنی در چهارچوب سیاست‌های اقتصادی کشور، وزارت صنایع و معادن با وظائف و اختیارات و مسئولیت‌های زیر تشکیل می‌شود:

- الف- تنظیم سیاست‌ها، خط‌مشی و برنامه‌های صنعتی و معدنی کشور.
- ب- اجرای برنامه‌های خاص صنعتی و معدنی در بخش دولتی.
- ج- نظارت بر فعالیت‌های صنعتی و معدنی بخش غیر دولتی در جهت اجرای برنامه‌های صنعتی و معدنی.
- د- ارشاد و راهنمایی سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و فراهم آوردن تسهیلات لازم به منظور ایجاد واحدهای صنعتی و معدنی.
- ه- تنظیم ضوابط و اجرای مقررات لازم به منظور تشویق و حمایت سرمایه‌گذاران و صاحبان صنایع و معادن غیر دولتی.
- ز - اعطای کمک و ارائه راهنمایی‌های فنی به واحدهای صنعتی و معدنی کشور.

ح - نظارت بر فعالیت‌های مؤسسات اعتباری و سازمان‌های صلاحیت‌دار دولتی تخصصی که کمک‌های اعتباری صنعتی و معدنی بودجه عمرانی از طریق آن‌ها داده می‌شود و نیز بانک‌های تخصصی صنعتی و معدنی در زمینه نحوه کاربرد اعتبارات بودجه عمرانی.

ط - تنظیم برنامه و نحوه کمک‌های اعتباری بودجه عمرانی دولت به توسعه فعالیت‌های صنعتی و معدنی بخش غیر دولتی از طریق بانک‌ها و مؤسسات اعتباری تخصصی صنعتی و معدنی و سازمان‌های صلاحیت‌دار دولتی.

ی - توسعه کمی و بهبود کیفی صنایع دستی و صنایع کوچک و اعطای کمک‌های لازم برای این منظور.
ک - انجام بررسی‌های زمین‌شناسی و اکتشافی و مطالعه ذخائر معدنی به منظور بهره‌برداری صحیح و مؤثر از ذخائر معدنی کشور.

ل - انجام تحقیقات صنعتی و معدنی و تعیین استانداردهای انواع تولیدات به ویژه محصولات صنعتی و معدنی و تعیین انواع معیارها برای تولیدات داخلی کشور از طریق تشکیل کمیته‌های ملی استاندارد.

م - نظارت در امر مدیریت و بهره‌برداری مؤثر از معادن و کارخانه‌ها و واحدهای صنعتی و معدنی دولتی و توسعه و ترمیم آن‌ها به منظور افزایش بازدهی و بهره‌وری.

ن - مشارکت در مؤسسات سرمایه‌گذاری و فروش سهام دولت در واحدهای صنعتی و معدنی به مردم از طریق عرضه آن در بورس اوراق بهادار.

س - مشارکت در ایجاد شهرهای صنعتی به طور مستقیم یا از طریق سازمان‌های وابسته به منظور ایجاد زیربنای لازم و ضروری جهت توسعه سریع و مؤثر فعالیت‌های صنعتی کشور و کمک به سیاست‌های توسعه منطقه‌ای.

ع - صدور پروانه اکتشاف و بهره‌برداری از معادن و نظارت بر امر اکتشاف و بهره‌برداری، همچنین تشخیص و وصول درآمد طبق قانون معادن.

ف - ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌های صنعتی و معدنی اجراء شده و در دست اجراء توسط سازمان‌های دولتی و غیر دولتی.

ص - جمع‌آوری آمارها و اطلاعات اختصاصی صنعتی و معدنی.

ق - قبول عضویت و شرکت در سازمان‌های و مجامع بین‌المللی مربوط به امور صنعتی و معدنی.

2-2-8- قانون تمرکز امور صنعت و معدن و تشکیل وزارت صنایع و معادن

ماده 1 - در راستای اصلاح و بهسازی تشکیلات دولت و به منظور فراهم آوردن موجبات توسعه و پیشبرد امور صنعتی و معدنی در چارچوب سیاست‌های اقتصادی کشور و تمرکز و یکپارچگی سیاست‌گذاری و وظایف در امور صنعت و معدن و استفاده بهینه از نیروی انسانی و امکانات موجود، وزارت صنایع و معادن با مأموریت‌ها و اختیارات زیر تشکیل می‌گردد:

1 - تدوین استراتژی (راهبردهای) توسعه صنعتی و معدنی.

2 - تعیین سیاست‌ها، برنامه‌ها و ضوابط کلی بخش صنعت و معدن کشور.

3 - نظارت بر فعالیت‌های صنعتی و معدنی به منظور تحقق سیاست‌ها و برنامه‌های بخش صنعت و معدن کشور.

- 4 - هدایت و حمایت از واحدهای صنعتی و معدنی و مساعدت در گسترش، نوسازی و توسعه فعالیت‌های آن‌ها.
- 5 - هدایت و حمایت از توسعه خدمات فنی - مهندسی در بخش صنعت و معدن کشور.
- 6 - انجام بررسی‌های زمین‌شناسی و اکتشافات و مطالعه ذخایر معدنی به منظور فراهم نمودن زمینه بهره‌برداری صحیح و مؤثر از آن‌ها.
- 7 - برنامه‌ریزی برای افزایش بازدهی و بهره‌وری بخش صنعت و معدن کشور.
- 8 - برنامه‌ریزی و حمایت از تحقیقات علمی، کاربردی و توسعه فناوری در بخش صنعت و معدن کشور.
- 9 - تدوین و تعیین سیاست‌های توسعه صادرات محصولات صنعتی و فرآورده‌های معدنی و خدمات فنی، مهندسی در چارچوب سیاست‌های صادراتی کشور.
- 10 - پیگیری و نظارت بر تدوین و اجرای استانداردهای تولیدی در واحدها و تشکلهای صنعتی و معدنی.
- 11 - برنامه‌ریزی برای ایجاد مجتمع‌های صنعتی و معدنی (اعم از شهرک‌ها و نواحی صنعتی و ...) به منظور فراهم نمودن زیربنای لازم جهت توسعه فعالیت‌های صنعتی و معدنی کشور و کمک به سیاست‌های توسعه منطقه‌ای و توزیع طرح‌های صنعتی در تمام شهرک‌های کشور.
- 12 - اداره شرکت‌ها و کارخانجات تولیدی صنعتی و معدنی تحت مالکیت دولت در چارچوب قانون تجارت مصوب 1311 و اصلاحات بعدی بارعایت اصل چهل و چهارم (44) قانون اساسی و در حدود مقررات ماده (4) قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و فراهم نمودن زمینه بهره‌برداری مطلوب از آن‌ها.
- 13 - تنظیم سیاست‌های لازم جهت توسعه کمی و بهبود کیفی صنایع دستی و روستائی و پیگیری جهت برقراری حمایت‌های لازم از آن‌ها.
- 14 - به منظور حمایت از تولیدات داخلی و ایجاد زمینه رقابت در بازارهای جهانی، تعرفه‌های گمرکی و سود بازرگانی محصولات و خدمات بخش صنعت و معدن به پیشنهاد وزارتخانه‌های بازرگانی و صنایع و معادن جهت طی مراحل قانونی به هیأت وزیران تقدیم خواهد شد.
- 15 - سازماندهی لازم جهت توسعه و بهبود صنایع کوچک و اعطای کمک‌های لازم برای این منظور.
- 16 - فراهم آوردن تسهیلات و حمایت‌ها و ارائه راهنمایی‌های لازم برای سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در فعالیت‌های صنعتی و معدنی.
- 17 - نظارت بر تحقق اهداف پیش‌بینی شده برای تسهیلات تخصیصی به بخش صنعت و معدن توسط نظام بانکی و مؤسسات اعتباری دولتی و بانک‌های تخصصی در زمینه حمایت و توسعه فعالیت‌های بخش صنعت و معدن کشور.
- 18 - حمایت از اقدامات مربوط به رشد بهره‌وری مدیریت و نیروی انسانی و توسعه کارآفرینی بخش صنعت و معدن کشور.
- 19 - نمایندگی دولت در مجامع و سازمان‌های بین‌المللی و برقراری ارتباطات لازم در حوزه مأموریت‌ها و اختیارات وزارتخانه.

20 - در راستای تحقق امر توسعه منطقی مناطق مختلف کشور و ایجاد انگیزه جهت سرمایه‌گذاری صنعتی و معدنی، میزان معافیت‌های مالیاتی مربوط به امور صنعت و معدن به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن پس از تأیید هیأت وزیران به تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد رسید.

21 - پیگیری و نظارت بر تدوین و اجرای ضوابط خدمات پس از فروش کالاهای صنعتی و معدنی.
2 - فهرست صنایع بزرگ تحت مدیریت وزارت صنایع و معادن [موضوع اصل چهل و چهارم (44) قانون اساسی] ظرف مدت شش ماه با پیشنهاد وزارت صنایع و معادن به تصویب هیأت وزیران می‌رسد. وزارت مذکور موظف است حداکثر در طول برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب 1379.1.17، سایر واحدهای صنعتی و معدنی تحت مالکیت خود را به بخش‌های غیر دولتی واگذار نماید.

23 - صدور مجوز تأسیس و بهره‌برداری واحدهای تولیدی صنعتی و معدنی با رعایت مقررات زیست‌محیطی به عهده وزارت صنایع و معادن بوده و کلیه قوانین و مقررات و تصویب‌نامه‌های مغایر با این بند لغو می‌گردد.

ماده 6 - به منظور بررسی، تهیه و اجرای طرح‌های احداث، توسعه، تجهیز و نوسازی صنایع تولیدی متالورژی، استخراج و فرآوری مواد معدنی و اجرای طرح‌های اکتشافی "سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران" تشکیل می‌گردد. این سازمان طبق قانون تأسیس گسترش و نوسازی صنایع ایران مصوب 1364.4.26 و اساسنامه و مقررات آن اداره خواهد شد.

تبصره - شرکت سهامی کل معادن ایران منحل و کلیه امکانات، اعتبارات، تعهدات، اموال و دارائی‌ها و کارکنان آن عیناً به سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران منتقل می‌گردد.

2-2-9- قانون معادن ایران

ماده 31: بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت موظف است صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود، طبق اساسنامه‌ای که به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید در وزارت معادن و فلزات تأسیس نماید و همه‌ساله در صورت لزوم اعتبار مورد نیاز سهم دولت را با توجه به سیاست‌های تولیدی در لوایح بودجه سالانه پیشنهاد نماید.

2-2-9-1- اصلاحیه ماده 31 قانون معدن (قبل از تصویب جلسه 25 دی 1389 مجلس)

بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت مجاز است صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در فعالیت‌های معدنی وابسته به وزارت صنایع و معادن تأسیس نماید. اساسنامه صندوق مذکور به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

تبصره 1- صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صورتی مشمول قوانین و مقررات مربوط به شرکت‌های دولتی می‌شود که صراحتاً از آن نام برده شود.

تبصره 2- دولت مکلف است به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن همه ساله حداکثر تا 5 درصد از کل حقوق دریافتی ماده 14 این قانون و تبصره‌های آن را جهت حمایت از فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در اختیار صندوق قرار دهد.

تبصره 3- حق الثبت اسناد تهرینی و توثیقی مربوط به صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیم در هزار تعیین می‌شود.

2-2-10- برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران

- مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های سازمان
سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، به موجب ماده 6 قانون تمرکز امور صنعت و معدن و تشکیل وزارت صنایع و معادن (مصوب سال 1379)، به منظور بررسی، تهیه و اجرای طرح‌های احداث، توسعه، تجهیز و نوسازی صنایع تولیدی متالوژی، استخراج و فرآوری مواد معدنی و اجرای طرح‌های اکتشافی، تشکیل شده است. سازمان به موجب قانون مذکور، طبق قانون تاسیس سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مصوب 1346/4/26 و اساسنامه و مقررات آن اداره خواهد شد. بیانیه مأموریت سازمان بر اساس قانون تاسیس و اسناد بالادستی آن به صورت زیر می‌باشد:

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)، سازمان توسعه‌ای تخصصی بخش معدن و صنایع معدنی کشور میباشد که به منظور:

- بررسی، تهیه و اجرای طرح‌های اکتشاف، احداث، توسعه، تجهیز و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران با نگاه ویژه به فناوری‌های نوین و پر ریسک و
 - افزایش اثربخشی در سیاست‌گذاری، هدایت و حمایت و توسعه بستر و زیرساخت به منظور توانمندسازی بخش معدن و صنایع معدنی تاسیس شده است.
- ما با اتکاء به مدیریت دانش مجوز، کارکنان متعهد و متخصص، اعتبار سازمان، برخورداری از ذخایر غنی و متنوع معدنی و زنجیره کامل تولید، ضمن توجه به کرامت انسانی، حفاظت محیط زیست و جلب رضایت ذینفعان به منظور افزایش خوداتکایی و توان رقابتی، ارزش آفرینی و توسعه پایدار بخش تلاش می‌کنیم.

بیانیه چشم انداز سازمان در افق سال 1404 به شرح زیر می‌باشد:

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، سازمانی است پویا، کارآمد و تاثیرگذار در حوزه معادن و صنایع معدنی که در راستای سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، با نقشی تعیین کننده در اقتصاد کشور به گونه‌ای عمل می‌کند تا توسعه پایدار در بخش معدن و صنایع معدنی تحقق یافته و سازمان در رده سازمان‌های توسعه‌ای تراز اول دنیا شناخته شود. از آنجاییکه دستیابی به این چشم انداز، توجه به ارزش‌های اساسی در سازمان امکان پذیر نمی‌باشد. **بیانیه ارزشهای سازمان** عبارت است از:

مامعتقدیم با :

- افزایش مشارکت بخش خصوصی، تعاونی و نهادهای مردمی
- حفظ حقوق و کرامت انسانی و عدالت اجتماعی
- توجه به ایمنی و سلامت کارکنان
- توجه به توسعه مناطق کمتر توسعه یافته و اشتغال‌زایی
- احترام به حقوق کلیه ذی‌نفعان و مشتری مداری
- توجه به ویژه به حفظ و صیانت از محیط زیست و میراث فرهنگی، منابع معدنی و انرژی و حفظ حقوق نسل‌های آینده
- پایبندی به نظم، انضباط و قانون
- احترام به مالکیت مادی و معنوی

می‌توانیم با حفظ منافع ملی در جهت توسعه صنعتی کشور، مأموریت‌هایمان را انجام دهیم

5- اهداف استراتژیک سازمان

وجود منابع فراوان گاز در کشور، دسترسی به نیروی کار تحصیل کرده، وجود ذخایر غنی سنگ آهن و مس در کشور و دسترسی آسان به حمل و نقل دریایی از طریق بنادر جنوب کشور، ایران را در موقعیت ممتازی برای توسعه صنایع فلزات اساسی قرار داده است.

اما نکته در اینجا است که با توجه به گرایش‌های موجود در زمینه جهانی شدن اقتصادها، ادامه حیات و رشد آینده بخش معدن و صنایع معدنی در گرو رقابت پذیرکردن این فعالیت‌ها خواهد بود و این به نوبه خود مستلزم دستیابی به توانایی‌های فناوری، تربیت نیروی انسانی، تجهیز زیرساخت‌های فیزیکی، تجهیز منابع مالی و بهره‌گیری از صرفه‌های مقیاس، صرفه‌های حاصل از تنوع محصولات و صرفه‌های تجمع است.

تضمین رشد پایدار بخش معدن و صنایع معدنی همچنین در گرو رعایت استانداردهای محیط زیستی است. چرا که تخریب محیط و منابع در درازمدت بر رشد اقتصادی کشور تاثیر منفی بر جای خواهد گذاشت و سلامت و آسایش شهروندان را به مخاطره خواهد انداخت.

با توجه به نکات فوق، اهداف استراتژیک سازمان به شرح زیر تعیین شده اند:

- رقابت پذیر کردن معادن و صنایع معدنی ایران
- نیل به توسعه پایدار بخش معدن و صنایع معدنی ایران
- افزایش سهم ایران در تولید و صادرات محصولات معدنی و فلزات اساسی در جهان
- توجه به ملاحظات زیست محیطی و حفاظت منابع طبیعی در فعالیت‌های معدنی و صنایع وابسته به معدن

با توجه به ماموریت و اهداف تعریف شده در سازمان و قوانین بالادستی، می‌توان وجوه سازمان را در سه کسب و کار مختلف در نظر گرفت و در هر کسب و کار، ماموریت و چشم انداز سازمان را تعیین نمود.

2-2-10-1- بخش اول : توانمندسازی بخش معدن و صنایع معدنی

از آنجاییکه سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی، طبق قانون سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی، یک سازمان توسعه‌ای است و از جمله اهداف ابلاغی قانون سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی، تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم بنگاه به سیاستگذاری، هدایت، حمایت، توانمندسازی بخش‌های خصوصی و تعاونی و توسعه سرمایه‌های انسانی می‌باشد، لذا می‌توان سازمان را به عنوان توانمندساز بخش معدن و صنایع معدنی که شامل بخش‌های خصوصی و دولتی می‌باشد در نظر گرفت.

ماموریت و چشم انداز سازمان در توانمندسازی بخش معدن و صنایع معدنی

با توجه به ماموریت توسعه‌ای سازمان که از بدو تاسیس آن پیگیری گردیده و تعریف سازمان‌های توسعه‌ای در قانون سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی و الگوبرداری از سازمان‌های توسعه‌ای دنیا، ماموریت سازمان در توانمندسازی بخش معدن و صنایع معدنی عبارتست از :

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران به عنوان سازمان توسعه‌ای بخش معدن و صنایع معدنی کشور از طریق:

- اثربخشی در سیاستگذاری، برنامه ریزی و هدایت بخش، توسعه بستر و زیرساخت و توانمندسازی بخش خصوصی و تعاونی
 - بهره مندی از نظام‌های نوین مدیریت منابع انسانی و بکارگیری و توسعه نیروی انسانی متخصص، دانش محور، خلاق، کارآفرین و کارآمد
 - بومی‌سازی و دستیابی به دانش و فناوری روز و موردنیاز با مشارکت موثر فعالان بخش و مراکز علمی و پژوهشی
- زمینه‌ها و مزیت‌های لازم را برای رشد و توسعه معادن و صنایع معدنی کشور فراهم آورده و در جهت ایجاد مزیت رقابتی و افزایش ارزش افزوده بخش گام بر می‌دارد.

چشم‌انداز سازمان در توانمندسازی بخش معدن و صنایع معدنی به صورت زیر می‌باشد:

سازمان سرآمد در توانمندسازی و افزایش رقابت‌پذیری معادن و صنایع معدنی کشور در عرصه‌های جهانی

اهداف استراتژیک سازمان در توانمندسازی بخش معدن و صنایع معدنی

به‌منظور نیل به رقابت‌پذیری و رشد پایدار بخش معدن و صنایع معدنی، آگاهی و بهبود توانمندی‌های بخش در عرصه‌هایی که در آن‌ها، رقابت با معادن و صنایع معدنی جهان دشوار است، از مهمترین محورهای توسعه بخش خواهد بود. از آنجاییکه قسمت عمده ارزش افزوده بخش صنعت کشور، به معادن و صنایع معدنی، به عنوان صنایع پایه‌ای، وابسته است، لذا به این بخش باید در جهت تبدیل مزیت نسبی به مزیت رقابتی بطور جدی توجه نمود.

در بازار رقابتی دنیای کنونی که عرصه رقابت هر لحظه تنگ‌تر می‌شود، برای رسیدن به رشد صنعتی بالا، باید از تمام مزیت‌های منابع معدنی و انرژی خود حداکثر استفاده را ببریم.

از آنجاییکه در معادن و صنایع معدنی، فرآیند صنعتی ابتدا از داخل کشور و زیر نظر صنعتگران و محققان داخلی انجام می‌گیرد، امکان بومی‌سازی توسعه فناوری به مراتب بیشتر از سایر صنایع است. در جهان امروز توسعه مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته، دارای جذابیت‌های فراوان و بازار در حال رشد است. گسترش استفاده از فناوری‌های پیشرفته و دستیابی به این فناوری‌ها، می‌تواند قدرت رقابت این صنایع را به میزان چشمگیری افزایش دهد. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز منجر به افزایش بهره‌وری در این حوزه‌ها می‌گردد.

استفاده موثر از دانش، احتیاج به سطح بالاتری از منابع انسانی دارد. ایجاد سرمایه انسانی شامل توسعه مهارت و شکل‌دهی توانایی‌های آن‌هاست، که از طریق آموزش و تحصیلات رسمی و آموزش‌های غیر رسمی و کسب مهارت و دانش در فعالیت‌های مدیریتی، صنعتی و فناوری حاصل می‌گردد. ایجاد زمینه‌های مناسب در توسعه و بکارگیری منابع انسانی کشور و فراهم نمودن بستر مناسب در آماده نمودن افراد برای ورود به جهان دانش محور بدون دخالت و سرمایه‌گذاری دولت امکان‌پذیر نخواهد بود.

از آنجاییکه ابزارها و نهادهای مالی متناسب برای تامین منابع مالی موردنیاز بخش معدن و صنایع معدنی در کشور به نحو مناسبی توسعه نیافته‌اند، تقویت توان مالی و توسعه سرمایه‌گذاری بخش در استراتژی سازمان جایگاه ویژه‌ای دارد. با توجه به اینکه مسئله تامین مالی بنگاه‌ها، در دو مقطع مطرح می‌گردد، دوره سرمایه‌گذاری و مرحله بهره‌برداری، لذا تسهیل سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و کوتاه مدت را شامل می‌شود.

سیاست‌گذاری صنعتی، باید در جهت توسعه و بهبود فضای کسب و کار صنعتی باشد، تا زمینه‌های لازم را برای فعالیت‌های اقتصادی بخش خصوصی فراهم آورد. هماهنگی میان دستگاه‌های مختلف و مشارکت در سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی توسط سازمان‌های تخصصی از جمله رویکردهایی است که کشورهای صنعتی در پیش گرفته‌اند. سیاست‌گذاری صنعتی باید به گونه‌ای باشد که نقش و جایگاه تشکلهای تخصصی و صنفی به عنوان نمایندگان بخش خصوصی در آن‌ها دیده شود. لذا سازمان توسعه به عنوان حلقه واسط میان بخش معدن و صنایع معدنی می‌تواند در دستیابی به این مهم بسیار نقش داشته باشد.

توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و اطلاعاتی بخش، فضایی را ایجاد می‌کند که رشد صنعتی و اقتصادی در آن محقق می‌گردد. بخش معدن کشور، عمدتاً در مناطق کمتر توسعه یافته بوده و زیرساخت‌های موجود در آن مناطق به مراتب کمتر از سایر بخش‌ها می‌باشد، به منظور فراهم نمودن زمینه‌های لازم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در معادن و صنایع معدنی، ایجاد زیرساخت‌های موردنیاز آن‌ها می‌تواند بسیار تعیین کننده باشد.

بررسی وضعیت معادن و صنایع معدنی، نشان می‌دهد که پس از اجرای قانون هدفمندسازی یارانه‌ها، فرایند افزایش بهره‌وری باید به سرعت اجرا گردد و در ضمن آن، حمایت‌های دولت و هماهنگی سیاست‌های صنعتی و بازرگانی برای حفظ توان رقابتی صنایع داخلی با محصولات وارداتی صورت پذیرد تا در یک فرایند تدریجی، توان رقابت‌پذیری بخش معدن و صنایع معدنی افزایش یابد. تشویق به شکل گیری شبکه‌های صنعتی و معدنی صنایع پایین دستی از جمله راهکارهایی است که به تقویت رقابت‌پذیری بخش کمک می‌کند.

با توجه به موارد ذکر شده، تقویت توانایی‌های بخش خصوصی می‌تواند در دستیابی به اهداف توسعه ای کشور بسیار موثر باشد. اهداف استراتژیک سازمان در توانمندسازی بخش معدن و صنایع معدنی به شرح زیر است:

- تصمیم سازی سیاست‌های نظارتی و توسعه‌ای و هدایت کارآمد بخش در جهت توسعه پایدار
- ارتقای خدمات اطلاعاتی، مشاوره‌ای، پژوهشی، آموزشی و زیربنایی در جهت توانمند سازی بخش خصوصی
- توسعه سرمایه‌های انسانی بخش
- افزایش سهم بخش خصوصی و تعاونی در توسعه معادن و صنایع معدنی
- تامین فناوری‌های روز و مورد نیاز بخش
- صدور خدمات فنی و مهندسی

- افزایش سهم نیروی انسانی بخش در ارائه خدمات فنی و مهندسی و مشاوره در بخش
- توسعه نظام‌های نوین مدیریت منابع انسانی
- توسعه شرکت‌های دانش بنیان در حوزه فناوری و همکاری‌های فناوری در بخش و بین بخشی

2-2-10-2- بخش دوم: توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران

با توجه به قانون تاسیس سازمان و مسئولیت آن در توسعه بخش معدن و صنایع معدنی و با عنایت به حیطه فعالیت‌های تعریف شده برای سازمان در قانون سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی، که به سازمان‌های توسعه‌ای اجازه داده می‌شود تا سقف 49٪ در مناطق کمتر توسعه یافته و در زمینه فناوری‌های نوین و پر ریسک سرمایه‌گذاری نمایند و همچنین اختیار سازمان در حفظ سهم دولت در صنایع و معادن صدر اصل 44 قانون اساسی به میزان 30 درصد، لذا سازمان همچنان می‌تواند با مشارکت بخش غیردولتی و یا از طریق شرکت‌های زیرمجموعه در توسعه معادن و صنایع معدنی کشور نقش موثری ایفا نماید. با استناد به این موارد قانونی و توان فنی و مهندسی سازمان و شرکت‌های زیرمجموعه، می‌توان یکی از مهمترین کسب و کارهای سازمان را توسعه و نوسازی بخش معدن و صنایع معدنی در نظر گرفت که از زمان تاسیس سازمان تاکنون با حساسیت زیادی در حال پیگیری می‌باشد.

مأموریت و چشم‌انداز سازمان در بخش توسعه و نوسازی

مأموریت سازمان در بخش توسعه و نوسازی به منظور اجرای طرح‌های توسعه در بخش و شرکت‌های زیرمجموعه عبارت است از:

ایمیدرو به منظور توسعه و نوسازی بخش با ایجاد، مدیریت و نظارت بر طرح‌های اقتصادی اکتشاف، احداث، توسعه، تجهیز و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران با نگاه ویژه به فناوری‌های نوین و پرسیک و توسعه مناطق کمتر توسعه یافته و رعایت استانداردها و شاخص‌های ملی و بین‌المللی و مدیریت بهینه منابع از قبیل ذخایر معدنی، انرژی، منابع انسانی و مالی از طریق تکمیل زنجیره ارزش افزوده بخش معدن و صنایع معدنی در راستای توسعه پایدار بخش گام بر می‌دارد.

با توجه به مأموریت تعریف شده، چشم‌انداز سازمان در بخش توسعه و نوسازی به صورت زیر خواهد بود :

دستیابی به توسعه پایدار و افزایش سهم بخش معدن و صنایع معدنی در رشد اقتصادی کشور

اهداف استراتژیک سازمان در توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی

سازمان طبق اساسنامه خود با هدف بررسی، تهیه و اجرای طرح‌های اکتشاف، احداث، توسعه، تجهیز و نوسازی صنایع تولیدی متالورژی، استخراج و فرآوری مواد معدنی تشکیل شده است مزیت وجود ذخایر معدنی غنی و متنوع و لزوم افزایش سهم بخش معدن و صنایع معدنی در رشد اقتصادی کشور، بدون

تعریف و اجرای بهینه طرح‌های توسعه و نوسازی بخش با توجه به صرفه‌های مقیاس اقتصادی با مشارکت موثر بخش غیردولتی امکان پذیر نمی‌باشد.

با عنایت به اینکه اغلب طرح‌های صنعتی و معدنی سازمان سرمایه بر و دیربازده می‌باشند، ارتقاء توانایی‌های مدیریتی و اجرای طرح‌ها می‌تواند منشأ صرفه‌جویی‌های عظیم و افزایش بهره‌وری، در زمینه احداث صنعت باشد. لذا با اولویت‌بندی اجرای طرح‌های توسعه و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت پروژه کارآمد و توسعه منابع انسانی مربوطه می‌توان در اجرای طرح‌های اکتشاف و فرآوری مواد معدنی متنوع و صنایع معدنی مربوط به آن‌ها بهینه عمل نمود.

اجرای طرح‌های توسعه تعریف شده، بدون جذب منابع مالی کافی و در زمان مناسب، امکان‌پذیر نخواهد بود. لذا سازمان و شرکت‌های زیرمجموعه باید بتوانند از طریق یافتن روش‌های متنوع تامین منابع مالی داخلی و خارجی، ریسک سرمایه‌گذاری و دوره زمانی بازگشت سرمایه را کاهش دهند. همچنین در نظر گرفتن نیازمندی‌های دوران بهره‌برداری طرح‌ها، به منظور دستیابی به اهداف اولیه اجرای طرح، دارای اهمیت دوچندان است. لذا سازمان در فرایند اجرای طرح‌های توسعه، توجه به تعریف و اجرای طرح‌های اقتصادی و مدیریتی بهینه واحدها در زمان بهره‌برداری را مورد توجه قرار داده است. با توجه به توضیحات داده شده سازمان در جهت توسعه و نوسازی بخش اهداف زیر را اتخاذ می‌نماید:

- استقرار نظام برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل طرح‌های توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی کشور و طرح‌های اکتشافی به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی
- ارتقای سیستم مدیریت پروژه و مستندسازی در اجرای طرح‌های توسعه و نوسازی همراه با افزایش یادگیری سازمانی
- استقرار و ارتقای نظام مدیریت منابع
- توسعه بخش معدن و صنایع معدنی به نحوی که نیازهای کنونی و آتی را تامین کند، بدون آنکه توانایی نسل‌های آینده را برای تامین نیازهایشان محدود نماید.

2-2-10-3- بخش سوم: راهبری استراتژیک شرکت‌ها

دولت مجاز است در فعالیت‌های صدر اصل 44 قانون اساسی به منظور حفظ حاکمیت دولت، استقلال کشور، عدالت اجتماعی و رشد و توسعه اقتصادی، تا سقف 20٪ ارزش این فعالیت‌ها در بازار را حفظ نماید. اعمال حاکمیت دولت از طریق سازمان‌های توسعه‌ای، سیاست‌گذاری و مدیریت می‌گردد، لذا از فعالیت‌های اصلی سازمان نظارت عالی بر اینگونه شرکت‌ها می‌باشد. نظارت و کنترل سازمان بر این شرکت‌ها، بر طبق قانون تجارت بوده که از طریق این قانون و در مجامع شرکت‌ها اعمال خواهد شد.

مأموریت و چشم‌انداز سازمان در بخش راهبری استراتژیک شرکت‌ها

با توجه به قانون سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی و وظیفه سازمان در اداره شرکت‌های زیرمجموعه، مأموریت سازمان در بخش راهبری استراتژیک شرکت‌ها به صورت زیر تعریف می‌گردد:

ایمیدرو به نمایندگی از دولت صاحب بخشی از سهام شرکت‌های فعال در بخش معدن و صنایع معدنی می‌باشد که با سیاست‌گذاری، برنامه ریزی، حمایت، نظارت و رعایت حقوق سایر سهامداران در جهت رشد پایدار شرکت‌ها از طریق ارتقاء سطح بهره‌وری، ارزش آفرینی، سودآوری، توان رقابتی و آماده سازی شرکت‌ها در مواجهه هوشمندانه با قواعد و تحولات تجارت جهانی نقش موثری ایفا می‌نماید. چشم‌انداز سازمان در بخش راهبری استراتژیک شرکت‌ها نیز به صورت زیر خواهد بود:

سازمانی سرآمد در ایجاد هم‌افزایی و افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های زیرمجموعه در بازارهای ملی و بین‌المللی

اهداف استراتژیک سازمان در راهبری استراتژیک شرکت‌ها

ایجاد هم‌افزایی و افزایش تعامل و مشارکت‌های موثر بین بنگاه‌های در اختیار سازمان می‌تواند در ایجاد زنجیره ارزش افزوده بخش بسیار موثر باشد. به منظور ارتقاء توان رقابتی بنگاه‌ها در عرصه بازار داخلی و جهانی، بازاریابی استراتژیک نقش مهمی ایفا می‌کند. با افزایش ظرفیت‌های تولید فولاد، مس و آلومینیوم در کشور، بازارهای صادراتی بتدریج سهم بزرگتری از فروش شرکت‌های تولید کننده داخلی را به خود اختصاص خواهد داد. به همین جهت نقش و تاثیر بازاریابی استراتژیک دو چندان خواهد شد. با توجه به اهمیت بازاریابی استراتژیک در افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های زیر مجموعه، سازمان راهبرد مشخصی در این زمینه ارائه نموده است توسعه صدور خدمات فنی و مهندسی و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز برای صادرات از جمله سیاست‌هایی است که سازمان در این زمینه پیگیری می‌نماید.

جهت‌گیری استراتژیک برای هر شرکت و هدف‌گذاری در کسب مزیت ویژه رقابتی می‌تواند در افزایش سودآوری و تقویت ارزش سهام آن در بلند مدت بسیار موثر باشد. لذا سازمان با در نظر گرفتن شرایط خاص هر شرکت و توانایی‌ها و قابلیت‌هایی که آن شرکت در صنعت خاص خود دارد، می‌تواند در افزایش سودآوری آن نقش موثری ایفا کند.

بهبود ارتباطات صنعتی در سطح سازمان و سطح بنگاه‌ها، باعث ایجاد هم‌افزایی صنعتی گردد. پیوندهای نزدیک میان واحدهای تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی، تدارکات، تولید و بازاریابی و فروش برقرار و مبادله اطلاعات علمی و فنی میان شرکت‌هایی که به تولید محصولات مشابه می‌پردازند، تسهیل خواهد شد.

افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌های زیرمجموعه از طریق دسترسی به فناوری‌های روز دنیا و کسب مزیت‌های رقابتی ویژه امکان‌پذیر می‌باشد که با استفاده از کاهش هزینه‌ها و رفع گلوگاه‌های تولید، افزایش بهره‌وری و رعایت استانداردهای لازم می‌توان در این جهت گام موثری برداشت.

اگر کارکنان سازمان یا شرکت‌های زیرمجموعه آن فاقد مهارت‌های لازم برای انجام وظایف محوله باشند، یا مشاغل به خوبی تعریف و طراحی نشده باشند، بهترین استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شود. در واقع بخش مهمی از تکنولوژی در دانش و مهارت کارکنان تجلی می‌یابد. به همین جهت اتخاذ سیاست‌های

مناسب برای مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در کسب و ارتقاء توانایی‌های تکنولوژیکی دارد. با توجه به این توضیحات، سازمان اهداف استراتژیک زیر را اتخاذ نموده است:

- رشد پایدار شرکت‌ها
- توسعه زنجیره تامین
- ارتقای تعامل و مشارکت اثربخش و هم‌افزا بین شرکت‌ها
- توسعه مداوم دانش، مهارت و بینش سرمایه‌های انسانی و حفظ و ارتقاء سلامت و ایمنی آن‌ها
- توسعه فرهنگ سازمانی

2-2-11- اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ماده 2: موضوع شرکت

موضوع شرکت عبارتست از تحقق توسعه پایدار در بخش معدن و تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود از طریق:

1. تأمین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها.
2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیرارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری، همچنین دارائیهای ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.
3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری.
4. انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق با رعایت آئین‌نامه سرمایه‌گذاری مصوب مجمع عمومی.
5. انجام سایر فعالیت‌های مرتبط که برای انجام و توسعه موضوع فعالیت صندوق ضروری باشد، از جمله استفاده از هرگونه عملیات اتکائی جهت واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی.
6. قبول پروانه بهره‌برداری معادن متضمن ذخیره قطعی معدن به عنوان وثیقه و مرهونه موضوع تبصره 2 ماده 10 قانون معادن.

ماده 3: مدت شرکت

شرکت برای مدت نامحدود تشکیل شده است.

ماده 4: مرکز اصلی شرکت و شعبات

مرکز اصلی شرکت واقع در تهران می‌باشد. انتقال مرکز اصلی به هر نقطه دیگر در ایران منوط به تصمیم مجمع عمومی فوق‌العاده است. تعیین و تغییر نشانی مرکز اصلی شرکت بنا به تصویب هیأت مدیره صورت خواهد گرفت. شرکت می‌تواند با تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده، شعب یا نمایندگی‌هایی در داخل یا خارج از ایران دایر یا آنها را منحل نماید.

بخش دوم

سرمایه و سهام

ماده 5: سرمایه و تعداد سهام

سرمایه شرکت ششصد و هشتاد میلیارد ریال که به ششصد و هشتاد هزار سهام با نام یک میلیون ریالی تقسیم شده که توسط دولت تعهد و به مرور پرداخت می‌گردد .
ماده 7:

شرکت می‌تواند با تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده و رعایت قوانین و مقررات کشور نسبت به انتشار اوراق مشارکت یا قرضه اقدام نماید. شرایط و ضوابط انتشار اوراق فوق توسط مجمع عمومی فوق‌العاده تعیین خواهد شد.

ماده 25: اختیارات مجمع عمومی عادی

اختیارات مجمع عمومی عادی بدین قرار می‌باشد:

1. استماع گزارش هیأت مدیره راجع به امور شرکت و گزارش بازرس راجع به وضع شرکت و ترازنامه و حساب‌های تقدیمی هیأت مدیره.
2. رسیدگی، تصویب، رد یا تصحیح حساب‌ها .
3. تصویب سودی که باید تقسیم شود و همچنین تعیین مواقع و محل پرداخت آن.
4. نصب، تعویض، عزل یا تجدید انتخاب اعضای هیأت مدیره و بازرس و تعیین حقوق و مزایا و یا حق حضور و پاداش اعضای هیأت مدیره و همچنین تعیین حق‌الزحمه بازرس.
5. تصویب آیین‌نامه‌های مالی، معاملات و استخدامی شرکت به پیشنهاد هیأت مدیره.
6. تعیین و تصویب خط‌مشی کلی و برنامه‌ها و بودجه‌های پیشنهادی برای فعالیت‌های شرکت.
7. تعیین حدود اختیارات هیأت مدیره و مدیر عامل در مورد معاملات شرکت.
8. اجازه استفاده از ذخیره‌ها و اندوخته‌های شرکت به پیشنهاد هیأت مدیره.
9. تصویب تأسیس شرکت‌های جدید توسط شرکت یا مشارکت شرکت در سایر شرکت‌ها و شرایط تأسیس یا مشارکت یا نقل و انتقال سهام و یا میزان مشارکت.
10. تعیین روزنامه کثیرالانتشاری که هرگونه آگهی‌های مربوط به شرکت در آن منتشر می‌گردد.
11. اتخاذ تصمیم در مورد هر موضوعی که در صلاحیت مجمع عمومی فوق‌العاده نباشد.
12. تصویب مبلغ کسری درآمد سالانه صندوق برای پرداخت خسارت‌ها و تعهدات آن سال پس از وضع اندوخته سال‌های قبل و ارایه پیشنهاد آن از طریق سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور جهت درج در بودجه کل کشور.
13. بررسی و تصویب آئین‌نامه‌های مربوط به انواع بیمه‌نامه‌ها و جداول حق بیمه فعالیت‌های معدنی.
14. بررسی و تصویب آئین‌نامه‌های مربوط به چگونگی ارائه پوشش بیمه‌ای، ارزیابی و نحوه پرداخت خسارت‌های وارد شده بر اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی.
15. بررسی و تصویب ساختار تشکیلاتی.

تبصره: تصویب ترازنامه و حساب‌ها باید پس از استماع گزارش بازرسی اصلی بعمل آید، والا باطل و از درجه اعتبار ساقط خواهد بود.

ماده 28 : اختیارات مجمع عمومی فوق العاده

هرگونه اصلاح و تغییر در مواد اساسنامه یا در سرمایه شرکت یا انتشار اوراق مشارکت و قرضه یا انحلال شرکت قبل از موعد منحصراً در صلاحیت مجمع عمومی فوق العاده می‌باشد.

ماده 38 : اختیارات هیأت مدیره

1. افتتاح حساب و استفاده از آن به نام شرکت نزد بانک‌ها و مؤسسات.
2. دریافت مطالبات شرکت و پرداخت دیون آن از اصل و متفرعات.
3. تعهد، ظهرنویسی، قبولی پرداخت و واخواست اوراق تجارتي.
4. عقد هر نوع قرارداد و تغییر و تبدیل یا فسخ و اقاله آن در مورد خرید و فروش و معاوضه اموال منقول و غیر منقول و ماشین آلات و مناقصه و مزایده و غیره که جزء موضوع شرکت باشد و به طور کلی انجام کلیه عملیات و معاملات شرکت با رعایت بند 8 ماده 25 اساسنامه.
5. واگذاری یا تحصیل هرگونه حق کسب و پیشه و تجارت (سرقفلی).
6. مبادرت به تقاضا و اقدام در مورد ثبت هرگونه اختراع و اکتشاف و یا خرید و یا تحصیل یا فروش یا واگذاری اختراعات و ورقه اختراع و یا هرگونه حقوق و امتیازات مربوط به آن‌ها.
7. مبادرت به تقاضا و اقدام برای ثبت هرگونه علامت تجارتي.
8. اجاره و استجاره و واگذاری و فسخ اجاره و تقاضای تعدیل اجاره‌بها و دفاع از این نوع تقاضاها در تمام مراحل و مراجع و تخلیه عین مستأجره و تقاضای تجدیدنظر در رأی صادره یا اجرای آن.
9. به امانت گذاردن هر نوع اسناد و مدارک و وجوه در صندوق‌های دولتی و خصوصی و استرداد آن‌ها.
10. تحصیل تسهیلات و وام و اعتبار از بانک‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات و هر نوع استقراض و اخذ وجه به هر مبلغ و به هر مدت و به هر میزان بهره و کارمزد و یا هرگونه شرایطی که مقتضی باشد.
11. رهن گذاردن اموال شرکت اعم از منقول و غیرمنقول و فک آن ولو کراراً.
12. احداث هرگونه ساختمان که مورد نیاز شرکت باشد.
13. تعیین میزان استهلاک‌ها.
14. تنظیم خلاصه صورت دارایی و قروض شرکت هر شش ماه یک بار و دادن آن به بازرسی شرکت.
15. پیشنهاد هر نوع اندوخته علاوه بر پنج درصد اندوخته قانونی موضوع مواد 140 و 238 قانون تجارت.
16. پیشنهاد تقسیم سود بین صاحبان سهام.
17. پیشنهاد اصلاح اساسنامه.
18. تدوین و پیشنهاد آئین‌نامه‌ها و ضوابط مربوط براساس مفاد این اساسنامه به مجمع عمومی.
19. تهیه و پیشنهاد ساختار سازمانی و تشکیلات صندوق به مجمع عمومی.

20. تهیه آئین‌نامه‌های مربوط به تعیین انواع بیمه‌نامه‌ها و جداول حق بیمه فعالیت‌های معدنی و ارائه آن به مجمع جهت تصویب.
21. تصویب بودجه سالانه شرکت جهت ارائه به مجمع عمومی.
22. اختیارات هیأت‌مدیره منحصر به موارد فوق نیست و شرح موارد فوق فقط برای ذکر مثال بوده و به هیچ وجه به اختیارات تام هیأت‌مدیره خللی وارد نمیسازد.

ماده 41 : مدیر عامل

هیأت‌مدیره باید یک نفر شخص حقیقی را از بین اعضاء خود یا از خارج به عنوان مدیرعامل شرکت انتخاب نماید و حدود اختیارات، مدت تصدی، حقوق و سایر شرایط استخدامی او را تعیین کند. هیأت‌مدیره می‌تواند قسمتی از اختیارات مشروح در ماده 38 را به مدیرعامل تفویض نماید. مدیرعامل شرکت در حدود اختیاراتی که به او تفویض شده، نماینده شرکت محسوب و از طرف شرکت حق امضاء دارد. در صورتی که مدیرعامل عضو هیأت‌مدیره باشد، دوره مدیریت عامل او از مدت عضویت او در هیأت‌مدیره بیشتر نخواهد بود. مدیرعامل شرکت نمی‌تواند در عین حال رئیس هیأت‌مدیره باشد مگر با تصویب سه چهارم آراء حاضر در مجمع عمومی. مدیرعامل دارای اختیارات زیر می‌باشد.

1. نمایندگی شرکت در برابر اشخاص ثالث و کلیه ادارات دولتی و موسسات خصوصی.
2. تهیه و تأمین تدارکات لازم برای انجام برنامه‌های تصویب شده، اجرای مصوبات و تصمیمات مجمع عمومی و هیأت‌مدیره و انجام کلیه امور اداری و اجرایی شرکت در حدود بودجه مصوب با رعایت مقررات مربوط.
3. اجرای مفاد اساسنامه و آیین‌نامه‌ها و مقررات و بودجه شرکت.
4. تنظیم و اجرای برنامه‌های رفاهی برای کارکنان شرکت.
5. تنظیم و اجرای برنامه‌های مربوط به تأمین نیروی انسانی مورد نیاز و آموزش آن‌ها.
6. عزل و نصب معاونان و مدیران و رؤسا و کارکنان شرکت و مجریان طرح‌ها.
7. تهیه نمودار تفصیلی تشکیلات شرکت و تعیین وظایف و حدود اختیارات مسئولیت‌ها و تفویض اختیارات و کسب مجوز از هیأت‌مدیره برای اجرای آن.
8. تهیه و تنظیم برنامه و بودجه تفصیلی شرکت و ارائه آن به هیأت‌مدیره جهت طرح در مجمع عمومی.
9. تهیه ترانزنامه و حساب سود و زیان شرکت و ارائه آن به هیأت‌مدیره و تقدیم به بازرس قانونی جهت طرح در مجمع عمومی.
10. طرح و اقامه دعوی (اعم از حقوقی و کیفری علیه اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی و دفاع از کلیه دعاوی که علیه شرکت اقامه شده) و همچنین اقامه دعاوی متقابل، جلب ثالث و دفاع از دعاوی مذکور و دفاع از دعاوی متقابل در تمام مراجع و مراحل مختلف داوری و دادگاه‌های صلاحیت‌دار اعم از بدوی و تجدید نظر و مراجع اداری و استخدامی و دیوان عالی کشور و دیوان عدالت اداری و تقدیم دادخواست اعاده دادرسی و دفاع از آن در تمام موارد و حق تعیین وکیل و تعیین کارشناس و ادعای جعل و تعیین جاعل و انکار و تردید نسبت به سند

طرف مقابل و استرداد سند و اقامه دعوی خسارت در کلیه مراحل دادرسی و ارجاع به داوری با حق سازش و استرداد دعوی و انصراف از مطالبه وجه التزام بورسیه‌های تحصیلی و نظائر آن در مواردی که به تشخیص مجمع به علت عدم تمکن بدهکار یا جهت دیگری عملاً امکان وصول آن نباشد یا تعقیب موضوع مستلزم هزینه‌ای گردد که متناسب با وجه التزام نباشد و تقسیط مطالبات شرکت از هر جهت و هر بابت و حق درخواست صدور اجرائیه و تعقیب عملیات اجرایی و اخذ مدعی به و یا سپرده تا حصول نتیجه نهایی.

11. هیأت‌مدیره می‌تواند قسمتی یا تمام اختیارات مشروحه در ماده 38 را با حق توکیل و حق عزل وکیل به مدیر عامل تفویض نماید.

تبصره: نام و مشخصات و حدود اختیارات مدیرعامل باید با ارسال نسخه‌ای از صورت‌جلسه هیأت‌مدیره به اداره ثبت شرکت‌ها اعلام و پس از ثبت در روزنامه رسمی آگهی شود.

ماده 56: منابع درآمد صندوق عبارتند از:

- الف. کمک‌ها و هدایای اشخاص حقیقی و حقوقی با رعایت قوانین و مقررات مربوطه.
- ب. درآمد حاصل از خدمات بیمه‌ای.
- پ. سایر موارد مجاز.

2-2-12- قانون تاسیس بیمه

فصل دوم - صدور پروانه

ماده 38: برای انجام عملیات بیمه در تمام رشته‌ها یا رشته‌ای معین باید قبلاً طبق مقررات این فصل از بیمه مرکزی ایران پروانه تحصیل گردد برای تحصیل پروانه مذکور متقاضی باید مدارک و اطلاعات زیر را به بیمه مرکزی ایران تسلیم کند:

1. اساسنامه مؤسسه
2. میزان سرمایه مؤسسه
3. صورت کامل اسامی شرکا و مدیران و تابعیت و تعداد سهام هر یک از آن‌ها
4. میزان سهام نقدی و غیرنقدی و نحوه پرداخت آن‌ها
5. اسناد و مدارک و اطلاعات دیگری که بیمه مرکزی ایران برای احراز صلاحیت مالی و فنی مؤسسه و حسن شهرت مدیران لازم بداند

ماده 39: تقاضای صدور پروانه به بیمه مرکزی ایران تسلیم می‌شود بیمه مرکزی ایران مکلف است حداکثر ظرف مدت شصت روز از تاریخ تسلیم آخرین مدارک و اطلاعات خواسته شده با رعایت مفاد بند یک ماده 17 نظر مجمع عمومی را اعم از قبول یا رد تقاضا کتباً به متقاضی اعلام نماید.

هرگاه متقاضی نسبت به نظر اعلام شده اعتراض داشته باشد می‌تواند ظرف سی روز اعتراض خود را به هیئت وزیران تسلیم نماید. نظری که هیئت وزیران اتخاذ نماید قطعی خواهد بود.

2-3- اجزای بیانیه مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

بر اساس اسناد بالادست

با استفاده از مطالعه اسناد بالادست، اکنون می‌توان اجزای بیانیه مأموریت را به طور جداگانه بررسی نمود. در این بخش از گزارش تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی شناسایی و مورد بررسی قرار خواهد گرفت و تلاش می‌شود تا متناظر با هر یک از اجزای بیانیه مأموریت نقطه نظرات و انتظارات قانونی ارکانی چون مجموعه دولت، مجلس و دستگاه‌های دولتی بالادستی مشخص گردد. به طور مشابه باید اجزای بیانیه مأموریت بخش نیز به طور جداگانه‌ای مشخص گردد. اجزای اصلی مأموریت عبارتست از:

- فلسفه وجودی؛
- محصولات و خدمات؛
- بازار؛
- مخاطبین و ذی‌نفعان؛
- توجه به بقا، رشد و سودآوری.

در ادامه هر کدام از اجزای مأموریت با استفاده از اسناد قانونی تشریح می‌گردد.

2-3-1- فلسفه وجودی

- اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ماده 2: موضوع شرکت

موضوع شرکت عبارتست از تحقق توسعه پایدار در بخش معدن و تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود از طریق:

1. تأمین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها.

2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیرارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری، همچنین دارائیهای ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.

3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری.

4. انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق با رعایت آئین‌نامه سرمایه‌گذاری مصوب مجمع عمومی.

5. انجام سایر فعالیت‌های مرتبط که برای انجام و توسعه موضوع فعالیت صندوق ضروری باشد، از جمله استفاده از هرگونه عملیات اتکائی جهت واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی.

6. قبول پروانه بهره‌برداری معادن متضمن ذخیره قطعی معدن به عنوان وثیقه و مرهونه موضوع تبصره 2 ماده 10 قانون معادن.

• قانون معادن

ماده 31: بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت موظف است صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود، طبق اساسنامه‌ای که به تصویب هیات‌وزیران خواهد رسید در وزارت معادن و فلزات تأسیس نماید و همه‌ساله در صورت لزوم اعتبار مورد نیاز سهم دولت را با توجه به سیاست‌های تولیدی در لوایح بودجه سالانه پیشنهاد نماید.

• اصلاحیه ماده 31 قانون معدن (قبل از تصویب جلسه 25 دی 1389 مجلس)

بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت مجاز است صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در فعالیت‌های معدنی وابسته به وزارت صنایع و معادن تأسیس نماید. اساسنامه صندوق مذکور به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

• قانون برنامه چهارم توسعه

ماده 21

دولت موظف است سند ملی توسعه بخش‌های صنعت و معدن را با توجه به مطالعات استراتژی توسعه صنعتی کشور، ظرف مدت شش ماه از تاریخ تصویب این قانون با محوریت توسعه رقابت‌پذیری مبتنی بر توسعه فناوری و در جهت تحقق هدف رشد تولید صنعتی و معدنی متوسط سالانه یازده و دو دهم درصد (11/2٪) و رشد متوسط سرمایه‌گذاری صنعتی و معدنی شانزده و نه دهم درصد (16/9٪) به گونه‌ای که سهم بخش صنعت و معدن از تولید ناخالص داخلی از چهارده درصد (14٪) در سال 1383 به شانزده و دو دهم درصد (16/2٪) در سال 1388 و صادرات صنعتی از رشد متوسط سالانه چهارده و هشت دهم درصد (14/8٪) برخوردار گردد تهیه و محورهای ذیل را به اجرا درآورد:

و: برای تجهیز منابع لازم در توسعه صنعتی و معدنی:

- اصلاح اساسنامه صندوق بیمه فعالیت‌های معدنی و صندوق حمایت از توسعه و تحقیقات صنعت الکترونیک در جهت تقویت و توسعه نهادهای پوشش دهنده مخاطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زمینه اکتشافات مواد معدنی و سرمایه‌گذاری خطرپذیر در صنایع نوین.

• سند راهبرد توسعه صنعتی کشور 1385-1404

سیاست‌های کلان رشته صنایع منتخب

بخش معدن:

افزایش سرمایه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی توسط سازمان توسعه و نوسازی جهت پوشش بخشی از مخاطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فعالیت‌های معدنی.

2-3-2- محصولات و خدمات

- اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ماده 2: موضوع شرکت

- موضوع شرکت عبارتست از تحقق توسعه پایدار در بخش معدن و تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود از طریق:
1. تأمین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها.
 2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیرارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری، همچنین دارائیهای ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.
 3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری.
 4. انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق با رعایت آئین‌نامه سرمایه‌گذاری مصوب مجمع عمومی.
 5. انجام سایر فعالیت‌های مرتبط که برای انجام و توسعه موضوع فعالیت صندوق ضروری باشد، از جمله استفاده از هرگونه عملیات اتکائی جهت واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی.

- اصلاحیه ماده 31 قانون معدن (قبل از تصویب جلسه 25 دی 1389 مجلس)

بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت مجازاست صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در فعالیت‌های معدنی وابسته به وزارت صنایع و معادن تاسیس نماید. اساسنامه صندوق مذکور به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

2-3-3- بازار و قلمرو فعالیت

- اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ماده 2:

موضوع شرکت عبارتست از تحقق توسعه پایدار در بخش معدن و تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود از طریق:

- قانون معادن

ماده 31: بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت موظف است صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود، طبق اساسنامه‌ای که به تصویب هیات‌وزیران خواهد رسید در وزارت معادن و

فلزات تأسیس نماید و همه‌ساله در صورت لزوم اعتبار مورد نیاز سهم دولت را با توجه به سیاست‌های تولیدی در لوایح بودجه سالانه پیشنهاد نماید.

2-3-4- مخاطبین و ذی‌نفعان

• اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ماده 2: موضوع شرکت

موضوع شرکت عبارتست از تحقق توسعه پایدار در بخش معدن و تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود از طریق:

1. تأمین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها.

3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری.

5. انجام سایر فعالیت‌های مرتبط که برای انجام و توسعه موضوع فعالیت صندوق ضروری باشد، از جمله استفاده از هرگونه عملیات اکتیوی جهت واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی.

• قانون برنامه چهارم توسعه

ماده 21

دولت موظف است سند ملی توسعه بخش‌های صنعت و معدن را با توجه به مطالعات استراتژی توسعه صنعتی کشور، ظرف مدت شش ماه از تاریخ تصویب این قانون با محوریت توسعه رقابت‌پذیری مبتنی بر توسعه فناوری و در جهت تحقق هدف رشد تولید صنعتی و معدنی متوسط سالانه یازده و دو دهم درصد (11/2٪) و رشد متوسط سرمایه‌گذاری صنعتی و معدنی شانزده و نه دهم درصد (16/9٪) به گونه‌ای که سهم بخش صنعت و معدن از تولید ناخالص داخلی از چهارده درصد (14٪) در سال 1383 به شانزده و دو دهم درصد (16/2٪) در سال 1388 و صادرات صنعتی از رشد متوسط سالانه چهارده و هشت دهم درصد (14/8٪) برخوردار گردد تهیه و محورهای ذیل را به اجرا درآورد:
و: برای تجهیز منابع لازم در توسعه صنعتی و معدنی:

- اصلاح اساسنامه صندوق بیمه فعالیت‌های معدنی و صندوق حمایت از توسعه و تحقیقات صنعت الکترونیک در جهت تقویت و توسعه نهادهای پوشش دهنده مخاطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زمینه اکتشافات مواد معدنی و سرمایه‌گذاری خطرپذیر در صنایع نوین.

• سند راهبرد توسعه صنعتی کشور 1385-1404

سیاست‌های کلان رشته صنایع منتخب

بخش معدن:

افزایش سرمایه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی توسط سازمان توسعه و نوسازی

جهت پوشش بخشی از خطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فعالیت‌های معدنی.

2-3-5- توجه به بقاء و رشد و سودآوری

- اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ماده 2: موضوع شرکت

انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق.

واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی.

ماده 7:

شرکت می‌تواند با تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده و رعایت قوانین و مقررات کشور نسبت به انتشار اوراق مشارکت یا قرضه اقدام نماید. شرایط و ضوابط انتشار اوراق فوق توسط مجمع عمومی فوق‌العاده تعیین خواهد شد.

ماده 56: منابع درآمد صندوق عبارتند از:

الف. کمک‌ها و هدایای اشخاص حقیقی و حقوقی با رعایت قوانین و مقررات مربوطه.

ب. درآمد حاصل از خدمات بیمه‌ای.

پ. سایر موارد مجاز.

- اصلاحیه ماده 31 قانون معدن (قبل از تصویب جلسه 25 دی 1389 مجلس)

بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت مجاز است صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در فعالیت‌های معدنی وابسته به وزارت صنایع و معادن تاسیس نماید. اساسنامه صندوق مذکور به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

تبصره 1- صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صورتی مشمول قوانین و مقررات مربوط به شرکت‌های دولتی می‌شود که صراحتاً از آن نام برده شود.

تبصره 2- دولت مکلف است به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن همه ساله حداکثر تا 5 درصد از کل حقوق دریافتی ماده 14 این قانون و تبصره‌های آن را جهت حمایت از فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در اختیار صندوق قرار دهد.

تبصره 3- حق الثبت اسناد تهرینی و توثیقی مربوط به صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیم در هزار تعیین می‌شود.

2-4- جمع‌بندی اجزای مأموریتی از منظر قوانین و مستندات بالادستی

پس از مطالعه و بررسی قوانین و مستندات بالادستی و سپس دسته‌بندی آن‌ها در 5 حوزه اصلی مأموریتی شامل "فلسفه وجودی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی"، "مخاطبین و ذی‌نفعان صندوق"، "بازار صندوق"، "محصولات و خدمات صندوق" و "توجه به بقاء، رشد و سودآوری"، می‌توان جداول خلاصه اجزای مأموریتی را بدست آورد. در ادامه به ارائه این جداول پرداخته شده است.

2-4-1- فلسفه وجودی

جدول شماره (2-2): فلسفه وجودی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس قوانین و اسناد بالادستی

ردیف	موضوع	مآخذ
۱	تحقق توسعه پایدار در بخش معدن	ماده 2 اساسنامه صندوق ماده 31 قانون معادن اصلاحیه ماده 31
۲	کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها	ماده 2 اساسنامه صندوق (بند 1)
۳	پوشش مخاطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زمینه اکتشافات مواد معدنی	ماده 21 (بند ششم) قانون برنامه چهارم توسعه سند راهبرد توسعه صنعتی کشور

2-4-2- محصولات و خدمات

جدول شماره (2-3): محصولات و خدمات صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس

قوانین و اسناد بالادستی

ردیف	موضوع	مآخذ
۱	تامین تمام یا بخشی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود	ماده 31 قانون معادن اصلاحیه ماده 31 ماده 2 اساسنامه صندوق
۲	تامین نیازهای بیمه‌ای	ماده 2 (بند اول) اساسنامه
۳	پوشش دادن و جبران کردن خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی	ماده 2 (بند دوم) اساسنامه
۴	صدور بیمه‌نامه اعتباری	ماده 2 (بند سوم) اساسنامه
۵	انجام سایر فعالیت‌های مرتبط (از جمله استفاده از هرگونه عملیات اتکایی)	ماده 2 (بند پنجم) اساسنامه

2-4-3- بازار و قلمرو فعالیت

جدول شماره (2-4): بازار و قلمرو فعالیت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس

قوانین و اسناد بالادستی

ردیف	موضوع	مآخذ
۱	بخش معدن	ماده 2 اساسنامه ماده 31 قانون معدن
۲	فعالیت‌های معدنی (اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری)	ماده 2 (بند دوم) اساسنامه

2-4-4- مخاطبین و ذی‌نفعان

جدول شماره (2-5): مخاطبین و ذی‌نفعان صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی براساس

قوانین و اسناد بالادستی

ردیف	موضوع	مآخذ
۱	بخش خصوصی	ماده 21 (بند ششم) قانون برنامه چهارم توسعه سند راهبرد توسعه صنعتی کشور 1385
۲	اکتشاف‌گران، معدن‌کاران	ماده 2 (بند اول) اساسنامه
۳	سرمایه‌گذاران بخش معدن	ماده 2 (بند سوم) اساسنامه
4	وزارت صنایع و معادن	اساسنامه صندوق
5	ایمیدرو	اساسنامه صندوق
6	شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی	ماده 2 (بند پنجم) اساسنامه

2-4-5- توجه به بقاء، رشد و سودآوری

جدول شماره (2-6): توجه به بقاء، رشد و سودآوری صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی براساس قوانین و اسناد بالادستی

ردیف	موضوع	مآخذ
۱	انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق	ماده 2 (بند چهارم) اساسنامه
۲	واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی	ماده 2 (بند پنجم) اساسنامه
۳	انتشار اوراق مشارکت یا قرضه با تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده	ماده 7 اساسنامه
۴	منابع درآمد صندوق عبارتند از: کمک‌ها و هدایای اشخاص حقیقی و حقوقی، درآمد حاصل از خدمات بیمه‌ای، و سایر موارد مجاز	ماده 56 اساسنامه
5	وابسته به وزارت صنایع و معادن	اصلاحیه ماده 31 قانون معادن
6	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صورتی مشمول قوانین و مقررات مربوط به شرکت‌های دولتی می‌شود که صراحتاً از آن نام برده شود	اصلاحیه ماده 31 قانون معادن
7	دولت مکلف است به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن همه ساله حداکثر تا 5 درصد از کل حقوق دریافتی ماده 14 این قانون و تبصره‌های آن را جهت حمایت از فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در اختیار صندوق قرار دهد	اصلاحیه ماده 31 قانون معادن
8	حق الثبت اسناد تهرینی و توثیقی مربوط به صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیم در هزار تعیین می‌شود	اصلاحیه ماده 31 قانون معادن

2-5- جمع‌بندی اجزای مأموریتی از منظر قوانین و اسناد بالادستی

با بررسی قوانین و مستندات، دسته‌بندی آن‌ها و سپس تشکیل جداول اجزای مأموریت، در این گام به جمع‌بندی اجزای مأموریت پرداخته می‌شود. به همین منظور جدول زیر خلاصه و مهمترین اجزای مأموریتی از منظر قوانین و مستندات بالادستی ارائه نموده است.

جدول شماره (2-7): جمع‌بندی اجزای مأموریتی بر اساس قوانین و اسناد بالادستی

فلسفه وجودی	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تحقق توسعه پایدار در بخش معدن ❖ کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها در صنعت معدن ❖ پوشش مخاطرات سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زمینه اکتشافات مواد معدنی
محصولات و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تامین تمام یا بخشی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود ❖ تأمین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی ❖ پوشش دادن و جبران کردن خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی ❖ صدور بیمه‌نامه اعتباری ❖ انجام سایر فعالیت‌های مرتبط (از جمله استفاده از هرگونه عملیات اتکایی)
بازار (قلمرو فعالیت)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ فعالیت‌های معدنی (اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فرآوری) ❖ بخش معدن
مخاطبین و ذی‌نفعان	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فرآوری ❖ سرمایه‌گذاران بخش معدن ❖ بخش خصوصی ❖ شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی ❖ ایמידرو ❖ وزارت صنایع و معادن

<p>❖ انجام سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق</p> <p>❖ منابع درآمد صندوق عبارتند از: کمک‌ها و هدایای اشخاص حقیقی و حقوقی، درآمد حاصل از خدمات بیمه‌ای، و سایر موارد مجاز</p> <p>❖ انتشار اوراق مشارکت یا قرضه با تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده</p> <p>❖ واگذاری بخشی از ریسک و خطر به شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی</p> <p>❖ وابسته به وزارت صنایع و معادن</p> <p>❖ صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صورتی مشمول قوانین و مقررات مربوط به شرکت‌های دولتی می‌شود که صراحتاً از آن نام برده شود</p> <p>❖ دولت مکلف است به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن همه ساله حداکثر تا 5 درصد از کل حقوق دریافتی ماده 14 این قانون و تبصره‌های آن را جهت حمایت از فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در اختیار صندوق قرار دهد</p> <p>❖ حق الثبت اسناد تهرینی و توثیقی مربوط به صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیم در هزار تعیین می‌شود</p>	<p>بنیاد، رشد و سودآوری</p>
---	-----------------------------

2-6- بیانیه ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بر اساس اسناد بالادستی

با توجه به آنچه که در اسناد و مدارک ارائه شده در فصل جاری موجود، و در فوق بیان گردیده است، بیانیه ماموریت صندوق (با رویکرد اسناد بالادستی) در ذیل تعریف می‌گردد.

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، سازمانی است دولتی و تحت سرپرستی سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، که به منظور تامین تمام یا بخشی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های موجود اکتشاف‌گران، معدن‌کاران، و سرمایه‌گذاران خصوصی بخش معدن تاسیس شده است. صندوق کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه‌ها در صنعت معدن را از طریق تامین نیازهای بیمه‌ای و صدور بیمه‌نامه اعتباری فراهم می‌آورد.

3- بیانیه ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

3-1- مقدمه

در فصل اول ماموریت صندوق بر اساس بررسی و تحلیل داده‌ها و اطلاعاتی از درون صندوق که ماموریت موجود سازمان را تشکیل می‌دهند. در این راستا موارد ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

- اساسنامه صندوق
- ساختار بالادست صندوق
- نمودار سازمانی صندوق
- زنجیره ارزش فعالیت‌های صندوق

در فصل دوم به بررسی مصوبات و قوانین بالادستی پرداخته شد که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم بر فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی تاثیر می‌گذاشتند. لذا تمامی مستندات حقوقی که در ارتباط با فعالیت‌های صندوق بودند بیان، و مرجع تهیه کننده آن معرفی گردید. پس از معرفی اولیه، قوانین موجود در هر یک از مستندات ارائه شد.

به منظور استخراج بیانیه ماموریت صندوق از مستندات موجود، قوانین حقوقی مرتبط با صندوق در پنج دسته کلی زیر قرار داده شد:

- فلسفه وجودی؛
- محصولات و خدمات؛
- بازار؛
- مخاطبین و ذی‌نفعان؛
- توجه به بقاء، رشد و سودآوری.

بدین صورت ماموریت مصوب صندوق نیز حاصل شد. در این فصل بیانیه ماموریت جدید صندوق ارائه می‌گردد.

3-2- بیانیه ماموریت جدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین بیانیه ماموریت جدید مستلزم آگاهی از الزامات قانونی و روند جاری و آتی سازمان می‌باشد. همانگونه که در دو فصل گذشته اشاره شد قوانین و مستندات موجود مورد بررسی قرار گرفت و ماموریت موجود و مصوب صندوق استخراج شد. نکته مهمی که در ماموریت جدید باید بدان توجه شود فعالیت‌های آتی صندوق است. ماموریت جدید بایستی به گونه‌ای تدوین گردد که ملزومات این فعالیت‌ها را فراهم آورد.

در طی جلسات مختلف با کمیته راهبری صندوق و ارائه گزارشات مربوط به ماموریت موجود و مصوب و بررسی نیازهای آتی سازمان که در بخش‌های بعدی ارائه شده است، بیانیه ماموریت جدید صندوق بصورت آنچه که در ذیل بیان شده است ارائه و به تصویب کمیته راهبری رسید:

بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت در بخش معدن کشور، در راستای ارتقای تحقق توسعه پایدار از طریق:

1. تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.

2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی، و فراوری، همچنین دارایی‌های ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.

3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری

4. مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات فنی مهندسی.

5. تسهیل امر سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فراوری و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پشتیبان بخش معدن

بخش دوم: مطالعات سیستمی صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مقدمه

توسعه و رشد اقتصادی با معیاری بنام GDP، تولید ناخالص ملی، سنجیده می‌شود. صرف نظر بار معنایی میزان GDP یک اقتصاد و میزان دقت GDP به عنوان معیاری برای سنجش سلامت اقتصاد، دیده می‌شود که در اجزای تشکیل دهنده ی GDP، مؤلفه‌ای به نام سرمایه‌گذاری وجود دارد. از دید هزینه‌ای برای GDP داریم:

$$GDP = C + I + G + EX - IM$$

بنابراین یکی از عوامل تعیین کننده ی توسعه و رشد اقتصادی، بدون شک میزان سرمایه‌گذاری ها در کشور است. این اصل را می توان به راحتی نسبت به حوزه ی فعالیت خاصی تعمیم داد به صورتی که میزان توسعه ی فعالیت های بخشی خاص، در گروه سرمایه گذاری های انجام شده در آن بخش است. حال که به اهمیت سرمایه گذاری در حوزه ی فعالیت خاصی پی بردیم، باید دید که با چه ابزاری می توانیم میزان سرمایه گذاری را افزایش دهیم:

- فراهم آوردن زیرساخت های لازم برای ایجاد امکان سرمایه گذاری
- اقدامات لازم برای جذب سرمایه گذاری
- اقدامات لازم برای جذب سرمایه گذاری هایی با بالاترین کارایی
- اقدامات مقتضی جهت تسهیل و جهت دهی سرمایه گذاری
- اقدامات لازم جهت تضمین سرمایه گذاری
- اقدامات لازم جهت ایجاد تقاضا برای محصول سرمایه گذاری (بازار محصول)

سلسله اقدامات آورده در بالا، در بوجود آوردن فضای مناسب سرمایه گذاری و در پی آن ایجاد توسعه در کشور، منطقه، یا حوزه ی فعالیت خاصی ضروری به نظر می رسد. در مجموع غیراز دولت که نقش قانون گذاری و تنظیم گری را در عرصه ی اقتصادی ایفا می کند، سازمان هایی چون

- سازمانهای توسعه ی سرمایه گذاری¹

¹ Investment promotion agency

- سازمان‌های تأمین کننده ی مالی^۱
- تأمین کننده های تکنولوژی و تجهیزات^۲
- تأمین کننده ی خدمات^۳
- شرکت های سرمایه گذاری^۴ و مشاوران سرمایه گذاری^۵
- شرکت های بیمه ای^۶ و مشاوران بیمه ای^۷

در امر توسعه نقش های مهمی را ایفا کنند.

فعالیت‌های معدنی:

فعالیت معدنی عبارت است از مجموعه‌ی عملیاتی که با هدف پیجویی، اکتشاف و استحصال مواد معدنی دارای ارزش اقتصادی صورت می‌گیرد. روش‌های دخیل در این فعالیت‌ها توسط عوامل و شرایط بازار، که عموماً مبتنی بر فرآیندهای عرضه و تقاضا است، تعیین می‌شود

توسعه ی فعالیت های معدنی:

برای ایجاد توسعه در حوزه ی فعالیت های معدنی، می بایست تا میزان سرمایه گذاری را در آن بخش تا حد ممکن افزایش دهیم، چراکه رشد و توسعه در هر اقتصادی، منوط بر سرمایه گذاری در آن بخش است. انجام هر فعالیت اقتصادی را مشروط به وجود یک سرمایه گذار میدانیم. بنابراین اولین قدم در فعالیت های توسعه ای ، جذب و هدایت سرمایه گذاری ها به سمت فعالیت های معدنی است. این مهم توسط سازمانی غیر انتفاعی با شرایط و ویژگی های خاص بنام IPA محقق می شود. این سازمان ها با حیطه ی اختیاراتی که برایشان تعریف شده است، از هیچ اقدامی به منظور جذب سرمایه گذارها دریغ نمیکنند.

دومین مرحله جایست که سرمایه گذار جذب شده و در حال آماده شدن به شروع کار است. در این مرحله نیز باید منابع لازم (انسانی، مالی، تکنولوژیکی-اطلاعاتی، طبیعی) در اختیار سرمایه گذار قرار

¹ Financer

² Supplier

³ Service Provider

⁴ Investment Company

⁵ Investment Consultant

⁶ Insurance Company

⁷ Insurance Consultant

گیرد. در این مرحله در ایجاد و توسعه ی منابع انسانی و تکنولوژیکی SPها، منابع مالی IPA شرکت های بیمه ای و سازمانهای تامین کننده ی مالی، و در منابع طبیعی IPA انجام وظیفه می کنند.

سومین مرحله، بعد از شروع بکار و در حین فعالیت یک سرمایه گذار است. در این مرحله شرکت های بیمه ای در پوشش انواع ریسک ها، IPA ها در تسهیل انجام فعالیت ها، نقش اساسی را به عنوان سازمانهای توسعه ای بازی میکنند.

مرحله ی چهارم و آخر مربوط می شود به زمانی که فعالیت باعث ایجاد ارزش افزوده شده و محصول بوجود آمده است. در اینجا نیز IPA ها برای تسهیل فروش محصول و حمایت از تولید کننده نقش مهمی را ایفا میکنند. این در حالی است که شرکت های بیمه ای نیز با بیمه کاهش قیمت محصول، در خلق محیطی کاملاً سازگار با سرمایه گذاری در امر توسعه ی فعالیت های معدنی کاملاً موثر هستند.

فصل 1: مفاهیم سیستمی



- ◆ مقدمه
- ◆ رویکرد سیستمی
- ◆ روند کلی تحقیق

1- مفاهیم سیستمی

1-1- مقدمه

به طور کلی دو نگرش عمده در حوزه تجزیه و تحلیل فرآیندها قابل تصور است که عبارتند از: نگرش خطی و نگرش سیستمی. در نگرش خطی، تجزیه و تحلیل مبتنی بر الگوی خطی و در قالب مدلی چند مرحله‌ای انجام می‌شود که مراحل یکی پس از دیگری و بدون بازگشت به نتایج مراحل قبل انجام می‌پذیرد. این نگرش سال‌ها مبنای تجزیه و تحلیل قرار داشت. در طول زمان با مشخص شدن ضعف‌های نگرش خطی، نگرش سیستمی شکل گرفت که در آن وابستگی‌های میان عناصر تأثیرگذار بر فرآیند موردی و نیز تعاملات چندگانه میان آن‌ها تأکید می‌شود. تعاملات مورد توجه در نگرش سیستمی بر دو نوع است:

الف- تعاملات و یکپارچگی میان عناصر موجود در درون فرآیند.

ب- تعاملات و یکپارچگی عناصر خارجی تأثیرگذار بر فرآیند.

دو کارکرد اصلی نگرش سیستمی از منظر صاحب‌نظران مختلف عبارتند از:

1- شناسایی مشکل: به طوری که تقریباً همه صاحب‌نظران، بر اهمیت شناسایی مشکلات و گلوگاه‌های موجود تأکید دارند

2- ارائه راه حل برای مشکل شناسایی شده: در واقع عمده صاحب‌نظران بر این نکته تأکید دارند که شناسایی مشکل در صورتی که همراه با ارائه راه حل نباشد، ارزش چندانی نخواهد داشت.

نکته حایز اهمیت دیگر این است که به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران نگرش سیستمی بر خلاف نگرش خطی تقاضا محور بوده و شناسایی مشکل و ارائه راه حل در این نگرش بر مبنای نوع تقاضا و هدف مورد نظر از تحلیل فرآیند انجام می‌شود. این نگرش امروزه به عنوان نگرش برتر در تجزیه و تحلیل بسیاری از فرآیندها، از فرآیندهای صنعتی و تولیدی گرفته تا فرآیندهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مورد توجه صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف قرار گرفته است.

تبیین مأموریت مطلوب سازمان‌ها امری پیچیده است که مطالعات کیفی وسیعی را می‌طلبد. تفکر سیستمی که سازمان را به مثابه یک کل نگریسته و ضمن مطالعه کنش‌های داخلی میان اجزای آن،

کارکرد آن را در زمینه محیطی و سیستم‌های بزرگتر محاط بر آن، مورد مذاقه و بررسی قرار می‌دهد، امروزه به عنوان رویکردی نوین در مطالعات سازمانی بکار می‌رود. بدیهی است که با مطالعه صرف زیربخش‌های یک سازمان و تعاملات داخلی آنها با یکدیگر نمی‌توان به ماهیت و رفتار آن سازمان پی برد. بلکه این کار مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن در سیستم‌های بزرگتری است که سازمان مزبور را در بر می‌گیرند (ایکاف، 1999).

در کار مطالعاتی حاضر، از نظریه سیستم‌ها استفاده وسیعی به عمل آمده است. علت این امر توانایی قابل ملاحظه این نظریه در تبیین کنش متقابل میان سازمان و محیط پیرامونی است. نظریه سیستم‌ها به ایجاد منظری کلی که در آن روابط و کنش‌های سازمان با محیط و فرانظام‌های حاکم بر آن بخوبی تبیین شده است، کمک می‌رساند. بدین طریق می‌توان کارکردهایی را که بطور طبیعی و مطابق ماهیت سازمان، برای آن متصور است، شناسایی و تبیین نمود. از آنجایی که مطالعه سیستمی بخش اصلی متدولوژی تحقیق ما را تشکیل می‌دهد، در ابتدای بحث معرفی کاملی از این نظریه به عمل آورده و در ادامه روند کلی تحقیق را در این کار مطالعاتی تشریح خواهیم کرد.

1-2- رویکرد سیستمی

هر فرهنگی دارای الگویی مشترک برای اندیشیدن است. این الگو همچون سیمانی است که تمامی فرهنگ را استوار نگه می‌دارد و به آن کلیت و یکپارچگی می‌بخشد. شیوه اندیشیدن در هر فرهنگ، از برداشتی که در آن فرهنگ از واقعیت می‌شود و از جهان‌بینی فرهنگ ناشی می‌شود. یک تغییر در جهان‌بینی نه تنها تغییرات معانی فرهنگی را موجب می‌شود، بلکه چیزی را در پی دارد که تاریخدانان آنرا "عصر تغییر" می‌نامند. یک عصر، دوره‌ای از زمان است که در آن جهان‌بینی متداول و جاری نسبتاً بدون تغییر باقیمانده باشد. امروز جهان‌بینی ما از اساس در حال دگرگونی است و نگاه بشر به سازمان‌ها و نهادهای بشری رفته رفته عوض می‌شود (ایکاف، 1999).

ظهور جهان‌بینی نوین به میزان زیادی مرهون رشد آگاهی نسبت به ماهیت سیستم‌ها و بکار گرفتن این آگاهی‌ها در سازماندهی و مدیریت اثربخش می‌باشد. بدون تردید کار فون برتالانفی یکی از عوامل موثر بر ظهور این جهان‌بینی به شمار می‌رود. در دهه ۱۹۶۰ "جنبش تفکر سیستمی" راه خود را پیدا کرده بود.

نظریه سیستم‌ها که در ابتدا از سوی فیزیک‌دانان با شک و تردید تلقی می‌شد، اکنون در تحلیل و شناخت سازمان‌ها نقش مهمی پیدا کرده است. این نظریه مبنای روش مفیدی برای تحلیل و ترکیب مسایل پیچیده به نام "رویکرد سیستمی" قرار گرفته است که متفکر را از گم شدن در تعاملات پیچیده اجزا بازداشته و دیدی کل‌نگرانه از مسئله بدست می‌دهد.

رویکرد سیستمی حول و حوش نیمه دوم قرن بیستم توسعه یافت. این رویکرد در اصل، سیستم مورد مطالعه را یک سیستم باز واقع در یک محیط معین فرض کرده که با سایر سیستم‌های موجود در آن محیط کنش داشته و خود را با آنها وفق می‌دهد، همچنین بخشی از یک سیستم بزرگتر و وسیعتر را تشکیل می‌دهد.

در استفاده از رویکرد سیستمی، روش عمل چنین است که رفتار هر جزء تنها در زمینه کل مورد بررسی قرار می‌گیرد، در حالی که این جزء با محیط خود کنش داشته و خود را با آن وفق می‌دهد. در حالیکه علوم "سخت" مانند فیزیک به رویکرد سیستمی با شک می‌نگریستند، در سایر زمینه‌های علمی بخصوص علوم اجتماعی و علوم حیات استقبال خوبی از آن به عمل آمده است. بویژه علم مدیریت و سازمان به رویکرد سیستمی توجه خاصی نشان داده است (هیچینز، ۱۹۹۲).

بدون داشتن تعریف جامعی از سیستم، درک رویکرد سیستمی امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو پس از ارائه تعریف جامعی از سیستم و گونه‌شناسی سیستم‌ها، به معرفی یکی از ابزارهای مهم تحلیل سیستمی می‌پردازیم.

1-2-1- تعریف سیستم

از زمانی که برتالانفی برای اولین بار نظریه سیستم‌ها را مطرح کرد، بیش از نیم قرن می‌گذرد. در آن زمان با توجه به جدید بودن این موضوع تعاریفی کلی و ابتدایی ارائه گردید، ولی با گذشت زمان، تعاریف دقیق‌تر و مناسب‌تری از سیستم و اجزای آن توسط اساتید این حوزه ارائه گشت. به منظور آشنایی با دیدگاه‌های مختلف اساتید سیستم، ذکر تعدادی از این تعاریف مفید می‌باشد.

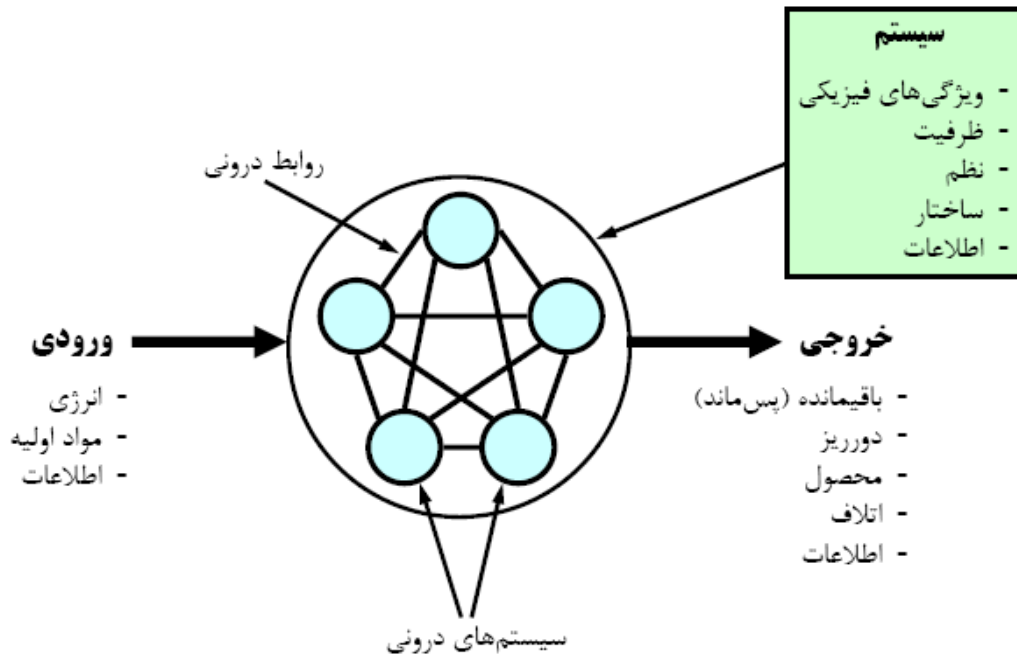
- سیستم عبارتست از مجموعه عناصری که با هم روابط متقابل دارند. (برتالانفی، ۱۹۵۰)

- سیستم عبارتست از مجموعه‌ای واحد متشکل از دو یا چند قسمت، جزء یا سیستم فرعی که بوسیله مرزهای شناخته شده از سیستم بزرگتر محیط خود جدا می‌شود. (کاست و روزنبرگ، ۱۹۷۸)
- سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم وابسته است که آن اجزا در راه رسیدن به هدف‌های معینی با هم هماهنگی دارند.

بطور کلی سیستم‌ها به دو دسته سیستم‌های باز^۱ و سیستم‌های بسته^۲ تقسیم می‌شوند. سیستم‌های بسته با محیط هیچ مبادله‌ای ندارند، از محیط هیچ ورودی دریافت نمی‌نمایند و به آن هیچ خروجی هم نمی‌دهند. در عوض سیستم‌های باز با محیط تبادل ماده، انرژی، اطلاعات و ... می‌نمایند.

در شکل شماره (۱-۲) تصویر عمومی یک سیستم نمایش داده شده است. بطور مختصر می‌توان گفت که هر سیستم دارای ورودی و خروجی است و در درون خود سیستم‌های مرتبط را جای داده است. ورودی سیستم، عموماً از انرژی، مواد و اطلاعات تشکیل شده است. خروجی نیز از همین مواد ولی با عناوین متفاوت تشکیل گردیده است. بعلاوه سیستم دارای اجزای فیزیکی بوده، ویژگی‌هایی را از خود بروز می‌دهد. همچنین دارای نظم، ساختار یا سلسله مراتب است و ظرفیتی پنهان یا آشکار دارد و می‌تواند انرژی، مواد و اطلاعات را در خود ذخیره کند، یا برای تبدیل به خروجی آنها را پردازش نماید و تغییر شکل دهد و سرانجام محیط بر سیستم و اجزای آن تاثیر می‌گذارد.

¹Open Systems
²Closed Systems



شکل شماره (1-1): تصویر عمومی سیستم

1-2-2- ویژگی‌های یک سیستم

با توجه به تعاریف ذکر شده در قسمت قبل یک سیستم باید دارای ویژگی‌هایی مشخص باشد که آنرا متمایز نماید. تعدادی از ویژگی‌های عمومی یک سیستم عبارتند از:

- به هم پیوستگی و وابستگی اجزاء، ویژگی‌ها، رخدادها، و مانند آنها: هر نظریه سیستمی باید عناصر درون سیستم، کیفیت به هم پیوستگی آن عناصر و نحوه وابستگی اجزای تشکیل دهنده سیستم به یکدیگر را شناسایی و تبیین نماید. عناصر ناپیوسته و مستقل، هرگز نمی‌توانند یک سیستم را تشکیل دهند.
- کل‌گرایی: رویکرد سیستمی، رویکردی تحلیلی و تجزیه مدار نیست که کل را به اجزای تشکیل دهنده آن بشکند و هر جزء آن را به طور جدا از هم مطالعه کند؛ این رویکرد، یک رویکرد کل‌نگر است که کل را با همه اجزای تشکیل دهنده و به هم پیوسته و وابسته‌اش - که در تعامل با یکدیگرند - در نظر می‌گیرد؛ زیرا سیستم را باید یک کل تفکیک ناپذیر دانست، نه اجزایی که سر هم شده‌اند و یک کل را بوجود آورده‌اند.
- هدف‌جویی: سیستم از اجزایی متعامل تشکیل می‌شود. این تعامل به یک حالت یا هدف نهایی یا وضعیت تعادلی منجر می‌شود و یک کل را بوجود می‌آورد.

- ورودی‌ها و خروجی‌ها: همه سیستم‌ها برای فعالیت در جهت کسب اهداف خود، به ورودی‌هایی وابسته هستند. همچنین، همه سیستم‌ها خروجی‌هایی تولید می‌کنند که در سایر سیستم‌ها مورد نیاز هستند. در سیستم‌های بسته ورودی یک بار و برای همیشه تعیین می‌شود ولی در سیستم‌های باز ورودی‌های بیشتری به دفعات از محیط پذیرفته می‌شود.
- تبدیل: در همه سیستم‌ها ورودی به خروجی تبدیل می‌شود؛ یعنی هر چیزی که وارد یک سیستم می‌شود، تغییر پیدا می‌کند و توسط سیستم تعدیل می‌شود؛ به طوری که شکل خروجی آن با شکل اولیه‌اش (ورودی) تفاوت خواهد داشت.
- مقابله با بی‌نظمی و کهولت (آنتروپی): این کلمه ریشه در ترمودینامیک دارد و بیانگر حالتی است که همه عناصر سیستم در حداکثر بی‌نظمی قرار دارند و سیستم به از هم گسیختگی و نابودی پیش می‌رود. به این ترتیب برای سیستم‌های باز مفهوم حداکثر بی‌نظمی یعنی مرگ. حداکثر آنتروپی در یک سازمان رسمی یعنی نداشتن اطلاعات کامل برای اداره سیستم یا حداکثر بی‌سامانی. برای اینکه یک سیستم به حیات خود ادامه دهد، باید بتواند با چنین وضعیتی مقابله کرده، آنتروپی را مهار کند.
- تنظیم: سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته و به هم وابسته است. این اجزاء باید به گونه‌ای تنظیم شوند که به کسب هدف‌هایی معین منجر شوند. تحقق این امر در سازمانها، متضمن هدف‌گذاری و تعیین فعالیت‌هایی است که به کسب هدف منجر می‌شوند. بدین ترتیب فرآیند برنامه‌ریزی و کنترل شکل می‌گیرد. کنترل متضمن یک طرح اولیه برای انجام عملیات است تا بتوان براساس آن هرگونه انحراف از عملیات را ثبت و آنرا اصلاح کرد.
- سلسله مراتب: هر سیستم، معمولا کل پیچیده‌ای است که از خرده سیستم‌های کوچکتری تشکیل می‌شود. ضمن آنکه خود آن، خرده سیستمی برای سیستم‌های بزرگتر به شمار می‌آید. به این ترتیب سلسله مراتبی از سیستم‌ها پدید می‌آید.
- جداسازی: در سیستم‌های پیچیده، واحدهای تخصصی متعددی برای انجام وظایف تخصصی سیستم ایجاد می‌شوند؛ یعنی یکی از ویژگی‌های موجود در همه سیستم‌ها اینست که وظایفشان بر حسب اجزای تشکیل دهنده آنها قابل تفکیک و جداسازی است.

- هم‌پایانی: در سیستم‌های باز از وضعیت‌های آغازین متفاوت می‌توان به یک حالت نهایی معین رسید؛ یعنی هر حالت و نتیجه نهایی ممکن است از مسیرهای گوناگونی قابل حصول باشد.

1-2-3- طبقه‌بندی سیستم‌ها

کنت بولدینگ (۱۹۵۶) از بنیانگزاران تئوری سیستم‌ها، طبقه‌بندی معروفی را از سیستم‌ها براساس میزان پیچیدگی آنها ارائه نموده است. در این طبقه‌بندی میزان پیچیدگی سیستم‌های هر سطح، از سیستم‌های سطح پیشین بیشتر است، و قوانین سطوح پیشین در سطوح بعدی نیز صدق می‌کند؛ در حالی که سطوح بعدی، هریک خصوصیتی دارند که طبقات پیشین فاقد آن هستند. در جدول (۱-۲) این نه سطح سیستم، اصلی‌ترین ویژگی آنها و یک نمونه عینی جهت درک بهتر ارائه گردیده است.

جدول شماره (1-1): طبقه‌بندی سیستم‌ها

نمونه عینی	ویژگی‌های سیستم	سطح سیستم‌ها
پلها	ایستا	1- سازه‌ها
منظومه شمسی	حرکت از پیش تعیین شده	2- ساعت واره‌ها
ترموستات	کنترل در مدار بسته	3- مکانیسم‌های کنترل
سلول‌های زنده	خود نگه‌دار	4- سیستم‌های باز
گیاهان	دارای رشد، تولید نسل	5- ارگانیسم‌های سطوح پایین
پرنده‌ها	دارای مغز، توان آموختن	6- حیوانات
انسان‌ها	دانش، استفاده از علائم	7- انسان
خانواده‌ها	ارتباطات، ارزش‌ها	8- نظام‌های اجتماعی
	ناشناخته	9- ماوراءالطبیعه

سه سطح نخستین در سلسله مراتب مندرج در جدول فوق سیستم‌های فیزیکی یا مکانیکی یا سیستم‌های سخت هستند و در محدوده علوم فیزیکی از قبیل فیزیک و نجوم قرار دارند. سطوح چهارم تا ششم به سیستم‌های زنده (بیولوژیک) مربوط می‌شوند و در محدوده دانش زیست‌شناسان، گیاه‌شناسان و جانورشناسان قرار می‌گیرند. سه سطح آخر در محدوده بررسی‌های جامعه‌شناسان، اندیشمندان رشته‌های هنر، مذهب و امور انسانی جای دارند. بدین ترتیب هر قدر در این سلسله مراتب بالاتر می‌رویم سیستم‌ها نرم‌تر می‌شوند. بولدینگ معتقد است که سه سطح نخستین سیستم‌های بسته و بقیه سطوح سیستم‌های باز هستند.

نوع دیگری از تقسیم‌بندی سیستم‌ها بر اساس هدفمندی سیستم به عنوان یک کل و یا اجزای آن انجام می‌شود. بر اساس این معیار، چهار نوع سیستم قابل تشخیص است (ایکاف، ۱۹۹۹):

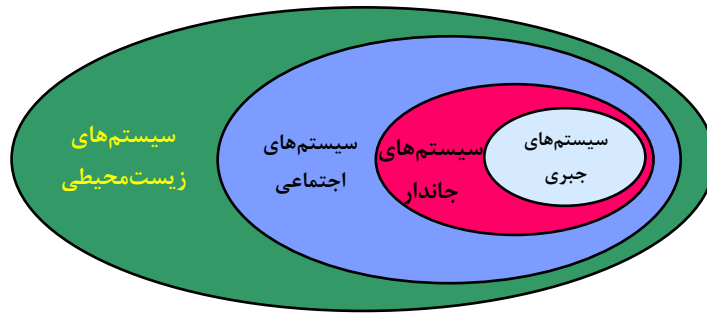
سیستم‌های جبری: سیستم‌هایی که نه اجزا و نه کل آنها هدفمند نیستند.

سیستم‌های جاندار: سیستم‌هایی که در آنها کل هدفمند است، اما اجزا هدفمند نیستند.

سیستم‌های اجتماعی: سیستم‌هایی که در آنها هم اجزا و هم کل هدفمندند.

سیستم‌های زیست‌محیطی: سیستم‌ها و الگوهایی که در آنها بعضی از اجزا هدفمندند، اما کل از خود هدفی ندارد.

این چهار نوع سیستم خود یک سلسله مراتب تشکیل می‌دهند. سیستم‌های جاندار دربردارنده سیستم‌های جبری به عنوان اجزای خود هستند. مثلاً انسانها جاندارند، اما اندامهایشان سیستم‌های جبری محسوب می‌شوند. بعلاوه جاندارانی مانند انسان می‌توانند سیستم‌های جبری مثل ماشین‌ها را بسازند و بکار گیرند، اما سیستم‌های جبری نمی‌توانند جانداران را خلق کنند. سیستم‌های اجتماعی، سیستم‌های جاندار را بعنوان اجزای خود در بر دارند، اما جانداران دربردارنده سیستم‌های اجتماعی به عنوان اجزای خود نمی‌باشند. تمام این سه گونه سیستم، در سیستم‌های زیست‌محیطی جای دارند. سیاره زمین یک سیستم زیست‌محیطی است که از خود هدف و مقصودی ندارد، اما سیستم‌هایی را در بر می‌گیرد که برخی از آنها هدفمندند. شکل شماره (۲-۲) سلسله مراتب سیستم‌ها را نشان می‌دهد.



شکل شماره (1-2): سلسله مراتب سیستم‌ها

1-2-4- مدل عام مرجع

مدل عام مرجع، مدلی است که بتوان کلیه مشخصات سیستم را در آن مشاهده نمود و واکنش‌های عناصر سیستم را در قالب آن بدست آورد. مدل عام مرجع به طراحی و آزمون طرح سیستم، از جهت کامل بودن کمک می‌نماید و می‌توان برای شناخت کاستی‌های سیستم و ارزیابی آن از این مدل استفاده نمود.

این مدل دارای دو بخش است که عبارتند از مدل عام مرجع کارکردی و مدل عام مرجع ساختاری. مدل عام مرجع کارکردی همانطور که از نامش پیداست با کارکرد سیستم یا آنچه انجام می‌دهد سر و کار دارد و مدل عام مرجع ساختاری شکل و ساختار سیستم، یا آنچه را هست مورد توجه قرار می‌دهد. هر دو مدل دیدگاهی «درون‌نگر» از سیستم را ارائه می‌کنند. هیچ یک از این مدل‌ها تجویزی نیست، بلکه هر یک در پی دست یافتن به مجموعه‌ای از اطلاعات توصیفی است تا به اتفاق شرح کامل یا کافی از سیستم‌ها را ارائه کند.

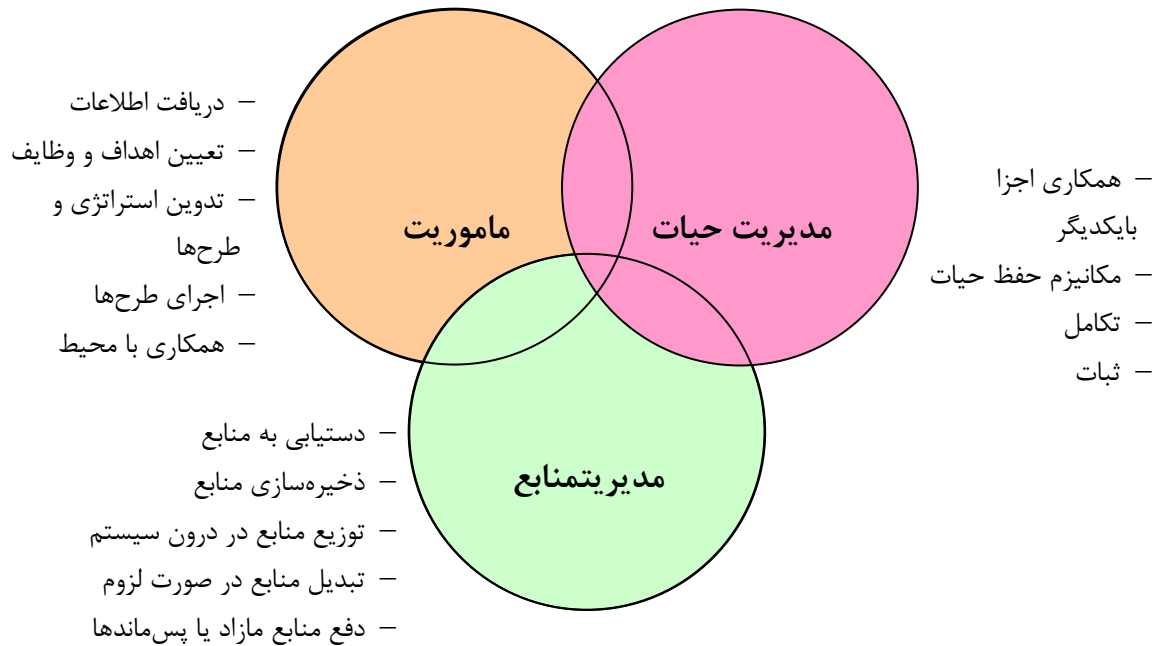
مدل عام مرجع کارکردی

مدل عام مرجع کارکردی وظایف یا فعالیت‌های درونی سیستم را مورد توجه قرار می‌دهد. کارکرد یا نقش هر سیستم در سه عنوان به نمایش در می‌آید: مأموریت^۱، مدیریت حیات^۲ و مدیریت منابع^۳.

این عوامل مجموعه اطلاعات توصیفی لازم و کافی از کارکردهای سیستم را فراهم می‌سازند. مأموریت، هدف سیستم را شرح می‌دهد، مدیریت حیات به سیستم برای دستیابی به هدف موجودیت می‌دهد تا با استفاده از منابع در راستای تحقق آن گام بردارد. به علاوه استفاده از منابع هم برای تحقق

¹Mission² Viability³ Resource Management

اهداف است و هم برای حفظ حیات سیستم. وجود این سه عامل، مجموعه بسته‌ای را فراهم می‌سازد که پیگیری مستمر هدف‌های سیستم را امکان‌پذیر می‌سازد. به سه عامل ماموریت، مدیریت حیات و مدیریت منابع «مجموعه مدیریت^۱» اطلاق می‌شود. در شکل شماره (۳-۲) مدل عام مرجع کارکردی نشان داده شده است.



شکل شماره (3-1): مدل عام مرجع کارکردی

ماموریت: سیستم‌های هدفدار یا هدفمند ماموریت دارند، که همانطور که از شکل بالا مشخص است اجزای زیر را دارا می‌باشد:

- دریافت یا جمع‌آوری اطلاعات از طریق کانال‌های ارتباطی یا دریافت‌کننده‌های دیگر؛
- تعیین اهداف به روش‌های آگاهانه و غیرآگاهانه و دستیابی به تمامی آنچه به تحقق ماموریت منجر می‌شود؛
- تدوین استراتژی و طرح‌ها برای تحقق ماموریت بطور آگاه یا ناخودآگاه؛
- اجرای طرح‌ها؛
- همکاری با محیط و کسانی که در آن قرار دارند.

¹Management Set

مدیریت حیات: سیستم زنده، سیستمی است که می‌تواند حضور خود را به طور مشخص در محیط حفظ نماید، انرژی و منابع لازم را از محیط دریافت نماید و با این دستاورد بقای خود را تضمین نماید، در حالی که سیستم غیرزنده قادر به چنین کاری نیست. اجزای مدیریت حیات عبارتند از:

- همکاری و مشارکت اجزای درون سیستم با یکدیگر (هم‌افزایی)^۱؛
- تلاش برای حفظ حیات؛
- توانایی تکامل‌یابی، در صورتی که قرار باشد سیستم زنده با محیط متغیر و تهدیدهایی که بر سر راهش قرار می‌گیرد، سازش پیدا نکند و پایدار باقی بماند؛
- حالت ثبات تعادل، حالتی است که نشان می‌دهد همه سیستم‌های محاط در شرایط کارکردی مناسبی قرار دارند.

مدیریت منابع: مدیریت منابع برای سیستم ضرورت تام دارد. سیستم برای دو منظور به منابع نیاز دارد، (۱) با استفاده از منابع می‌تواند مأموریت خود را محقق کند؛ (۲) می‌تواند راه را برای ادامه حیات خود هموار نماید. معمولاً مدیریت منابع در چهارچوب عملیات ذیل مطرح می‌گردد:

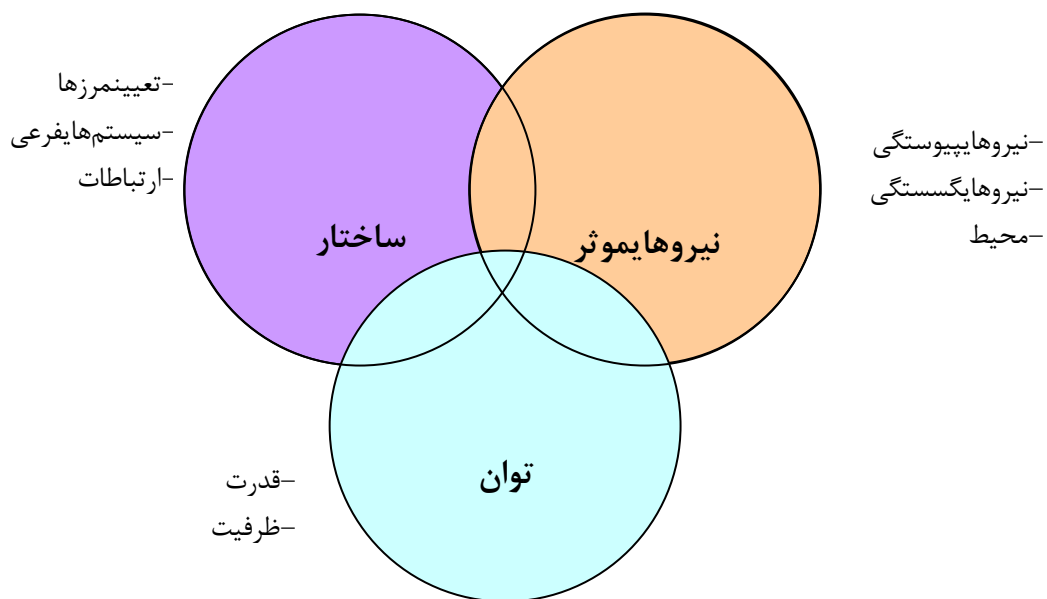
- دستیابی به منابع، فراهم ساختن امکان جریان منابع به سیستم؛
- ذخیره‌سازی منابع، اعم از اینکه به صورت آشکار و در محل‌های خاص انجام شود یا بطور پوشیده در ساختار پیوندها با سازمان سیستم؛
- توزیع و رساندن منابع به نقاطی از سیستم که به آن نیازمند است؛
- تبدیل منابع برای سهولت حمل یا استفاده از آن؛
- دفع منابع مازاد یا پس‌ماندها.

مدل عام مرجع ساختاری (شکلی)

مدل عام مرجع ساختاری، شکل ظاهری سیستم، یعنی آنچه سیستم هست را شرح می‌دهد. مدل عام مرجع ساختاری به طریق ذیل مطرح می‌گردد: مدل عام مرجع ساختاری که در مفهوم توصیفی خود

^۱Synergy

به نوعی بسته یا لازم و کافی است؛ ساختار^۱ و شکل ظاهری سیستم را شرح می‌دهد؛ نیروهای موثر^۲، ویژگی‌هایی که ساختار را متصل به هم و متوازن نگه می‌دارد، را توضیح می‌دهد؛ توان^۳، به سیمایی از سیستم می‌پردازد که در قالب ساختاری به سیستم قدرت می‌بخشد، بزرگ یا کوچکش می‌نماید، قدرتمند یا ضعیفش می‌سازد، یا آنرا سست و بی‌اراده یا چابک و زیرک و... معرفی می‌کند. مدل عام مرجع ساختاری نیز مانند مدل عام مرجع کارکردی منحصرا یک نگرش درونی را دنبال می‌کند. ابعاد مختلف مدل عام مرجع ساختاری در شکل (۴-۲) نشان داده شده است.



شکل شماره (1-4): مدل عام مرجع ساختاری

ساختار: با توجه به شکل‌ها و مطالب مطرح شده می‌توان گفت همه سیستم‌ها از نوعی شکل یا سیمای ظاهری برخوردارند؛ این شکل، دست کم تا آن حد که سیستم‌های فرعی را در نشان دهد، وجود دارد. سیستم‌های فرعی از یک سو به یکدیگر متصلند و از سوی دیگر به سیستم‌های همگن موجود در اطراف خود متصل هستند. مطالب ذکر شده گویای آن است که باید برای سیستم مرزی قائل شد که در محدوده داخل این مرز سیستم‌های فرعی قرار گرفته‌اند.

نیروی موثر: برای اینکه سیستم به صورت واقعی‌تری توصیف گردد، به عواملی بیش از عوامل ساختاری نیازمندیم. اعضا یا اجزای سیستم تحت تاثیر نوعی نیرو به هم می‌پیوندند. این نیرو، نیروی پیوستگی یا جاذبه نامیده می‌شود. در عین حال هر سیستم باید دارای نیروی تفرقه یا پراکندگی نیز

¹Structure

² Effective Forces

³Power

باشد، نیرویی که در خلاف جهت نیروی پیوستگی عمل کند تا توازن و تعادل حفظ گردد؛ زیرا چنانچه در مقابل نیروی پیوستگی نیروی دیگری وجود نداشته باشد، سیستم بتدریج تحت تاثیر همین نیرو به کوچکترین حجم خود می‌رسد.

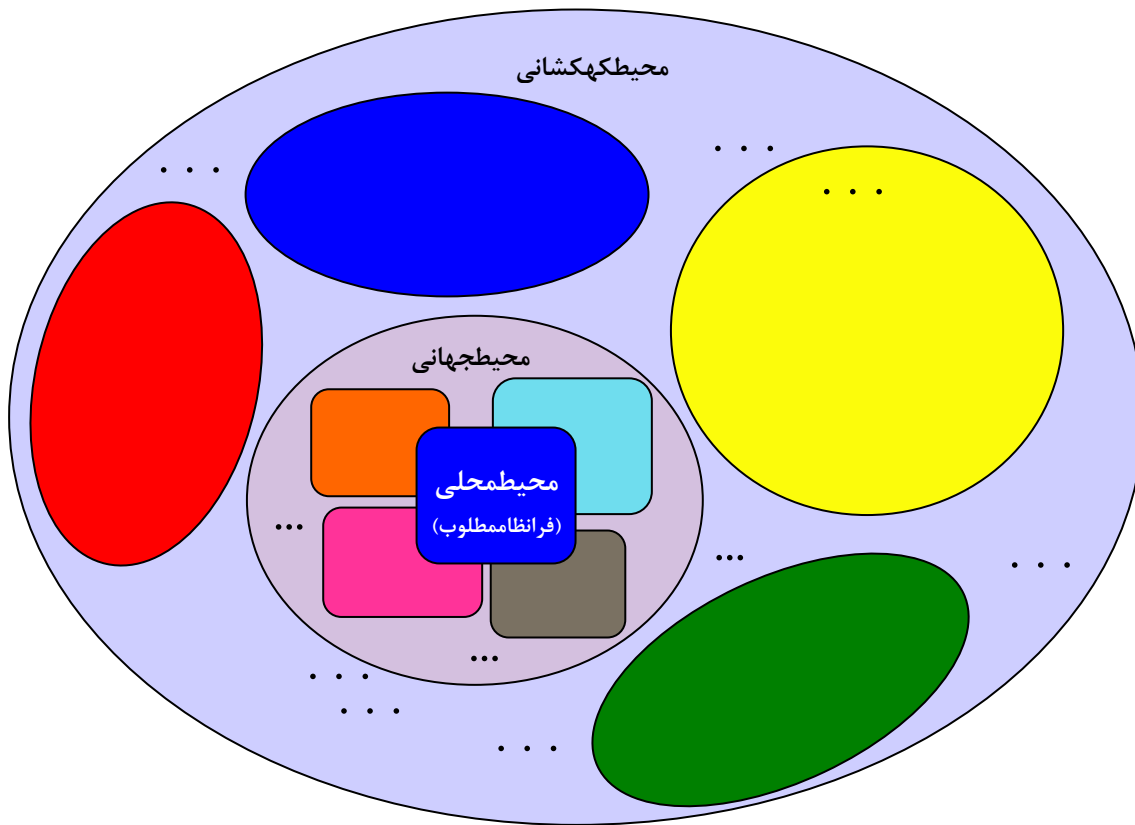
محیط واسطه‌ای است که در آن نیروهای پیوستگی و پراکندگی بر ساختار سیستم تاثیر می‌گذارد یا به بیان دیگر محیط مجموعه عناصر و عواملی است که سیستم مورد نظر را در بر می‌گیرد.

توان: توان سیستم بیانگر آن است که سیستم از طریق عوامل درونی خود قادر به تحصیل چه چیزی است. برای تعیین توان هر سیستم آنچه اهمیت دارد شناسایی قدرت آن سیستم و به عبارت دیگر میزان انرژی‌ای است که سیستم قادر به تولید یا رها کردن آن است. در مدل عام مرجع ساختاری، قدرت را نباید از ویژگی‌های ذاتی سیستم تلقی کرد، بلکه این پدیده باید در قالب نگرشی درونی مورد توجه قرار بگیرد و تعیین کننده قوت و توان سیستم باشد. هنگامی که قدرت را یکی از ویژگی‌های سیستم یا بیانگر آن به شمار آورده شود، ظرفیت آن نیز باید مد نظر قرار گیرد؛ یعنی باید مشخص شود که آن قدرت یا میزان تبدیل انرژی تا چه مدتی استمرار خواهد داشت. میزان ذخایر موجود بیانگر آن است که سیستم در مقابل لطمات و خساراتی که از خارج به آن وارد شود تا چه میزان قابلیت اصلاح و ترمیم دارد.

1-3- روند کلی تحقیق

طبق تفکر سیستمی، در هر مطالعه سیستمی باید چهار مرحله طی شود تا به نگرشی قابل اتکا از جایگاه سیستم مورد مطالعه در ادبیات علمی و دنیای واقع دست یابیم. این چهار مرحله در شکل 2-5 نشان داده شده‌اند. همانگونه که از این شکل مشخص است هر نظامی توسط یک فرانظام (محیط محلی) احاطه شده است. فرانظامی که خود در دل نظام بالادست دیگری (محیط جهانی) جای می‌گیرد و همه این نظام‌ها در محیط کهکشانی قرار دارند. برای شناسایی این فرانظام مطلوب می‌توان از شناسایی این محیط‌ها به صورت از بالا به پایین شروع نمود تا به شناسایی این فرانظام برسیم. بنابراین یک روند کلی برای مطالعات سیستمی می‌تواند در برگزیده شناسایی این محیط‌ها از بالا به پایین باشد (واسون¹، 2006).

¹Wasson



شکل شماره (1-5): جایگاه سیستم مورد مطالعه در فضای کلی ادبیات علمی و دنیای واقع

بنا به این روند، تحقیق حاضر در پنج مرحله اصلی انجام می‌گردد:

1. شناسایی حوزه ادبیات نظری تحقیق (تعیین فضای کاهشانی): آن چه در نخستین گام از فرآیند تحلیل سیستمی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، آن است که حوزه ادبیات نظری تحقیق بخوبی و با دقت شناسایی گردد. به عبارت دیگر در این مرحله تحلیل گر به دنبال زاویه‌ای است که در آن، سیستم مورد مطالعه با شفافیت بیشتری، بصورت جامع و همه جانبه قابل رویت و تجزیه و تحلیل باشد. شناخت دقیق این منظر، اعتبار و صحت یافته‌های حاصل از انجام مراحل بعدی تحقیق را تضمین می‌کند. حوزه ادبیات نظری تحقیق عموماً حوزه‌ای از دانش است که ادبیات نظری لازم را برای تحلیل سیستم مورد مطالعه در اختیار تحلیلگر قرار می‌دهد. لذا با توجه به اینکه نگرش‌های مختلف به یک سیستم، می‌تواند منجر به برداشتهای مختلفی از آن گردد، این مرحله از فرآیند مطالعه سیستمی حائز اهمیت فراوان بوده و بالتبع بهره‌گیری از نظرات خبرگان حوزه‌های مختلف را می‌طلبد.

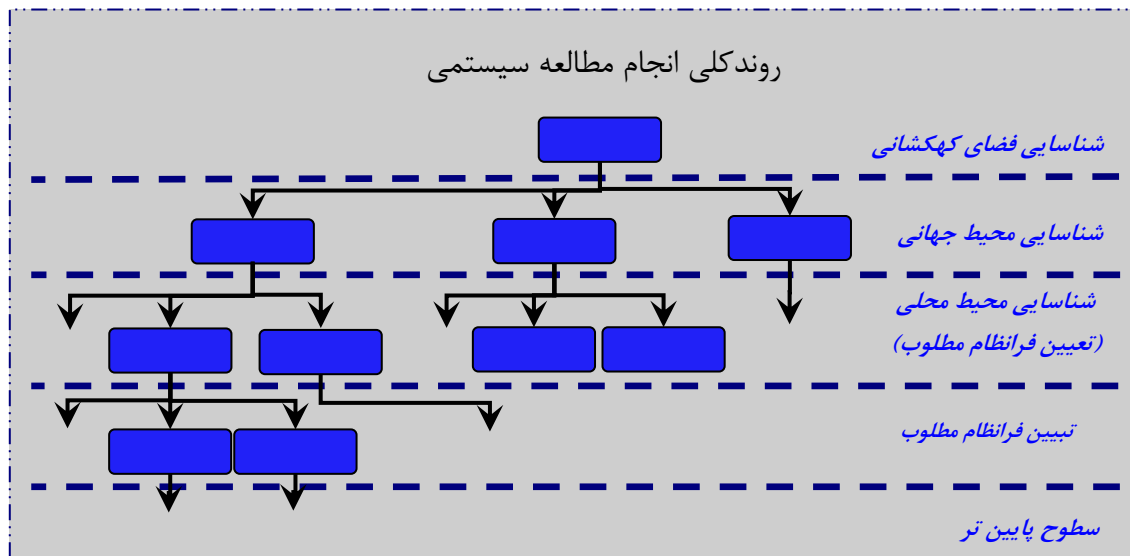
2. بررسی حوزه ادبیات نظری (تعیین فضای جهانی): پس از اینکه دقیق‌ترین زاویه برای نگرش به سیستم مورد مطالعه انتخاب شد، در این مرحله تحلیل‌گر با بررسی نظریات و دیدگاه‌های مختلف ارائه شده در این حوزه، زمینه تئوریک لازم را برای ورود به مرحله تجزیه و تحلیل سیستم فراهم می‌نماید. این مرحله از آن حیث حائز اهمیت است که ابزارها و دانش مورد نیاز برای تحلیل سیستم را در اختیار تحلیل‌گر قرار می‌دهد. بالتبع ضعف تئوریک در مراحل بعد می‌تواند اعتبار تحلیل را تحت الشعاع قرار داده و عملاً نتایج تحقیق را به لحاظ مبانی علمی تا حدی غیر قابل دفاع نماید. لازم به ذکر است روش تحقیق در این مرحله، کاملاً از طریق روش‌های کتابخانه‌ای بوده و هدف از آن دستیابی به آخرین نظریات و دیدگاه‌های مطرح شده از سوی صاحب‌نظران حوزه نظری تحقیق است.

3. تعیین فرانظام (فرانظام‌های) مطلوب (تعیین فضای محلی): پس از اشراف تحلیل‌گر به دیدگاه‌ها و مبانی نظری مطرح شده در حوزه ادبیات تحقیق، تحلیل‌گر با شناختی که از سیستم مورد مطالعه و نیز روابط بین آن و سایر سیستم‌های مجاور دارد، سعی در شناسایی فرانظامی دارد که مجموعه این روابط در آن فرانظام قابل توجیه و تفسیر باشد. با توجه به اینکه هر سیستم بر اساس کارکردهای مختلفی که ارائه می‌دهد با سیستم‌های مختلفی در ارتباط می‌باشد، لذا ممکن است در ذیل چند فرانظام قابل تفسیر باشد. بنابر این هنر تحلیل‌گر سیستم انتخاب فرانظامی است که بتواند سیستم مورد مطالعه را در بهترین وجه کارگری و ساختاری‌اش تبیین نماید. بی‌شک بستر اطلاعاتی فراهم شده در مرحله قبل امکان شناسایی و تعیین روابط بین سیستم مورد مطالعه با سایر سیستم‌های هم‌جوار و نیز تعیین فرانظام‌های محیطی سیستم را فراهم می‌نماید. لازم به ذکر است با توجه به ماهیت سیستم مورد مطالعه، ممکن است تحلیل‌گر ناگزیر از انتخاب بیش از یک فرانظام برای سیستم باشد.

4. تبیین فرانظام مطلوب با رویکرد سیستمی:

پس از شناسایی فرانظام مطلوب، در این مرحله باید این فرانظام تبیین شده و مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. آنچه در مطالعه نظام فرادست مهم است، عوامل تاثیرگذار آن بر نظام مورد مطالعه می‌باشد. سازمان نظام فرادست، قوانین و مأموریت‌ها، محدودیت‌ها و منابع آن بر نظام مورد بررسی تاثیر می‌گذارند (واسون، 2006) پس ناگزیر از تبیین این عوامل هستیم.

چهار مرحله فوق را به صورت سلسله مراتبی می‌توان با شکل 2-6 تبیین نمود.



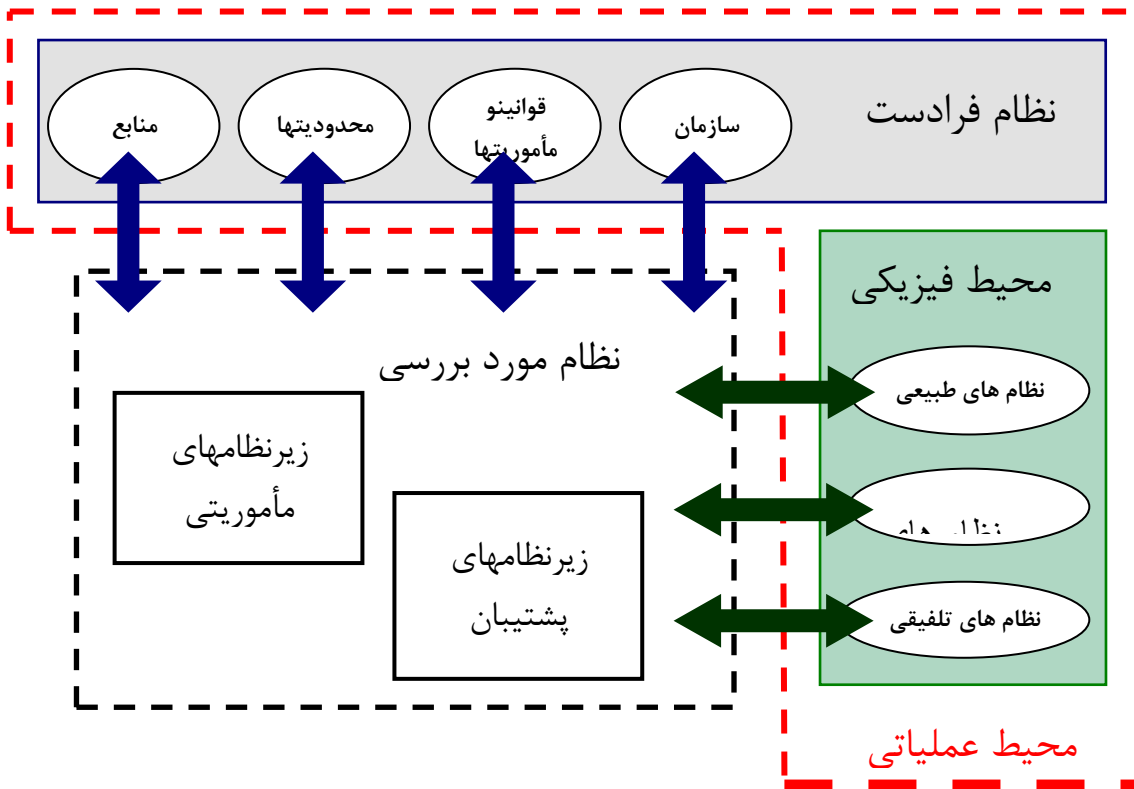
شکل شماره (1-6): روند کلی شناسایی نظام فرادست سیستم مورد مطالعه

5. تبیین سیستم مورد مطالعه با رویکرد سیستمی

پس از تعیین جایگاه سیستم مورد مطالعه در فرانظام مطلوب، در این مرحله تحلیلگر به تحلیل سیستم مورد بررسی در مجموعه کل می‌رسد. بدین معنا که بر اساس نگرش سیستمی باید تبیین نمود که کارکردهای این سیستم چگونه در تحقق کارکردهای سیستم بالادست قابل توجیه می‌باشد و یا قرار گرفتن سیستم مورد مطالعه به عنوان یکی از اجزای سیستم بالادست مفروض چه کارکردهایی را بر سیستم مورد مطالعه تحمیل می‌کند؟ علاوه بر این، تحلیل کارکردی، تحلیل ساختاری سیستم مورد مطالعه در سیستم بالادست و تعیین روابط ساختاری و ارگانیک بین سیستم و سیستم‌های هم‌جوار می‌تواند در درک بهتر سیستم و نیز مهندسی مجدد ساختار سیستم بالادست، موثر واقع شود.

رویکرد سیستمی به تبیین سیستم مورد مطالعه مستلزم بررسی تعاملات سیستم مورد مطالعه با نظام فرادست و محیط عملیاتی آن می‌باشد. همانگونه که در شکل 2-7 مشخص شده است نظام فرادست از منظر سازمان، قوانین و ماموریت‌ها، محدودیت‌ها و منابع با نظام مورد بررسی تعامل دارد. محیط عملیاتی هم در بردارنده محیط فیزیکی است که خود نظام‌های طبیعی، نظام‌های مصنوعی و نظام‌های تلفیقی را در بر می‌گیرد. این نظام‌ها هم به نوعی با سیستم مورد مطالعه در تعامل هستند.

علاوه بر این خود سیستم مورد مطالعه هم شامل زیرنظام‌های ماموریتی و پشتیبان است. لذا بررسی جامع آن مستلزم مطالعه این زیرنظام‌ها هم می‌باشد.



شکل شماره (1-7): تعاملات نظام مورد مطالعه با نظام فرادست و محیط عملیاتی

فصل 2: فعالیت‌های معدنی



- ◆ مقدمه
- ◆ فرآیند تولید و زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی
- ◆ مولفه‌های تولید
- ◆ نقش آفرینان حوزه فعالیت‌های معدنی

2- فعالیت‌های معدنی

2-1- مقدمه

مراحل اصلی در فعالیت‌های معدنی عبارت است از اکتشاف، توسعه و استخراج (تولید) که هر یک شامل مجموعه‌ای از فرآیندهاست.

اکتشاف:

اصولاً اکتشافات معدنی شامل چندین مرحله منظم و پیوسته است که منجر به افزایش هزینه‌ها و کاهش ریسک می‌شود. این مراحل عبارتند از:

1. برنامه‌ریزی مفهومی¹ که شامل تشخیص نواحی بالقوه معدنی با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، داده‌های دورسنجی و عکس هوایی است؛

برنامه‌ریزی تفصیلی² که شامل بررسی دقیق‌تر منابع کتابخانه‌ای و مطالعات صحرایی با هدف انتخاب اهداف کوچکتر جهت مطالعات تکمیلی است؛

پی‌جویی اکتشافی³ که هدف از آن بررسی مناطق وسیعی جهت انتخاب اهداف کوچکتر برای بررسی‌های بعدی است. این مرحله شامل پی‌جویی هوایی، دورسنجی، مطالعات ژئوشیمیایی و ژئوفیزیکی ناحیه‌ای است؛

ارزیابی اهداف اکتشافی⁴ که طی آن نهشته معدنی شناسایی می‌شود و شامل بررسی‌های دقیق ژئوشیمیایی و ژئوفیزیکی، ترانشه‌زنی و چال‌زنی، حفاری محدود، نقشه‌برداری زمین‌شناسی و عیارسنجی است؛

حفاری اکتشافی⁵ پس از مکان‌یابی اهداف اکتشافی صورت می‌گیرد و با آزمایش‌های متالورژی نمونه‌های حجیم همراه است؛

¹ Conceptual Planning

² Detailed Planning

³ Reconnaissance Exploration

⁴ Target Appraisal

⁵ Exploration Drilling

حفاری تخمینی^۱ که طی آن حفاری‌های تفصیلی، برداشت آزمایشی و آزمایش‌های متالورژی گسترده‌تری با هدف تعیین قابلیت‌های اقتصادی ذخایر صورت می‌گیرد. نتایج این بخش مبنای تصمیم‌گیری برای ادامه فعالیت‌ها و توسعه معدن در نظر گرفته می‌شود. یک مطالعه امکان‌سنجی به ارزیابی اقتصادی بودن نهشته کشف شده کمک می‌کند.

مرحله اکتشاف معدن با تعیین نهشته‌های معدنی اقتصادی به‌تمام می‌رسد.

توسعه:

مرحله دوم در فرآیند عرضه مواد معدنی «توسعه معدن» است که به تاسیس معدن مولد و ایجاد ظرفیت کانه‌آرایی منجر می‌شود. این مرحله شامل اقدامات ذیل است:

- ایجاد دسترسی به کانسار و نمایان‌سازی توده معدنی جهت استخراج
- احداث تاسیسات فرآوری
- ایجاد گروه‌های مدیریتی
- آموزش کارکنان
- ایجاد بازار فروش تولیدات معدنی ناشی از عملیات بهره‌برداری

استخراج (تولید):

مرحله سوم عملیات معدنی عبارت است از «استخراج» یا «تولید» ماده معدنی که با برداشت از کانسار آغاز می‌شود. این مرحله شامل موارد ذیل می‌تواند باشد:

- باطله‌برداری در معادن روباز
- ایجاد کارگاه‌های استخراج (Stopes)
- توسعه ذخایر
- حفاری
- آتشیاری

¹ Assessment Drilling

▪ حمل مواد به تاسیسات فرآوری

▪ پرکردن کارگاه‌های معدنی (Stopes) استخراج شده

محصول نهایی فعالیت‌های معدنی تولید ماده پرعیار یا شمش فلزی جهت تامین نیازهای بازار است.

چرا فعالیت معدنی منحصربه‌فرد است؟

عوامل متعددی به پیچیدگی بیش‌ازحد صنایع معدنی منجر می‌شود و آن را از دیگر صنایع متمایز می‌سازد. به‌طور خلاصه این عوامل عبارتند از:

خصوصیات فیزیکی منابع معدنی که شامل ماهیت ناهمگن و تجدید ناپذیر، موقعیت نامعین و غالباً زیرزمینی، دوری از بازارهای مصرف، و نیاز به فرآوری پیش از مصرف، می‌باشد؛

زمان نسبتاً طولانی جهت پیشبرد طرح‌های معدنی، در کنار گستردگی، سختی و هزینه فعالیت‌های پیش‌تولید توسعه منابع معدنی که به‌مراتب بیشتر از هر صنعت دیگری است؛

ریسک بالای هزینه‌های اکتشافی طرح‌ها که در اغلب موارد بدون در نظرگیری بازگشت اقتصادی انجام می‌پذیرد؛

مجموع ریسک دخیل در توسعه منابع معدنی که به‌دلیل عدم قطعیت نتایج اکتشاف در اغلب موارد بسیار بالاتر از دیگر صنایع است؛

ریسک بالای دخیل در تمامی مراحل فعالیت معدنی از جمله تولید که با توجه به نوسان شدید قیمت‌ها و احتمال جایگزینی محصولات جدید، حایز اهمیت است؛

سرمایه‌بر بودن صنایع معدنی؛ علی‌رغم نیاز به زیرساخت‌های عظیم در مقایسه با دیگر صنایع، با توجه به تولید انبوه، امکان صرفه‌جویی اقتصادی ناشی از ابعاد تولید بسیار بالاست. اما با پیشرفت فناوری و پرهزینه‌تر شدن عملیات معدنی، میزان اشتغال ایجاد شده کاهش می‌یابد؛

اثرات قابل توجه زیست‌محیطی و اجتماعی تمامی مراحل فعالیت‌های معدنی (از اکتشاف تا تعطیلی معدن) که مکان معدن و حواشی آن را متأثر می‌سازند.

مجموع عوامل فوق‌الذکر دلیل منحصربه‌فرد و متفاوت بودن فعالیت‌های معدنی از تمامی دیگر فعالیت‌های تولیدی است. همچنین این عوامل مشکلات و تناقضات بنیادینی را که می‌بایست بوسیله

«قانون معدن» پاسخ داده شده و مرتفع گردد را روشن می‌سازد. البته این ویژگی-های خاص فعالیت‌های معدنی به تنهایی برای رژیم حقوقی متمایز از دیگر صنایع کفایت نمی‌کنند بلکه ماهیت و گستردگی این دسته از فعالیت‌های توسعه‌ای است که اهمیت داشته و چند و چون «قانون معدن» را تعیین می‌کند.

چرا فعالیت معدنی اهمیت دارد؟

به‌طور کلی معادن اصلی‌ترین نقش را در توسعه تمدن بشری ایفا کرده‌اند. آغاز معدن‌کاری به دوران‌های ماقبل تاریخ باز می‌گردد. فعالیت‌های معدنی با فراهم آوردن مواد لازم برای تجارت، ابزار، ادوات جنگی، جواهرات و زیورآلات اصلی‌ترین عامل توسعه تمدن-های قدیمی بوده‌اند. نقش معادن در اقتصادهای ملی به‌حدی است که در گذشته از آن به عنوان موتور محرک توسعه ملی یاد می‌شده است. در نتیجه، با در نظرگیری نکات ذیل فواید درخور توجهی از طریق سازماندهی و مدیریت صحیح صنایع معدنی می‌تواند حاصل شود:

- کمک به درآمدهای دولت می‌کند؛
- باعث کسب درآمد ارزی یا صرفه‌جویی ارزی می‌شوند؛
- باعث افزایش دامنه فعالیت-های اقتصادی می‌شود؛
- باعث تحرک توسعه ملی یا ناحیه‌ای (اغلب در نواحی محروم و دورافتاده) می‌شود؛
- به توسعه زیرساخت-های فیزیکی می‌انجامد؛
- باعث ایجاد اشتغال مستقیم یا غیرمستقیم (اغلب در نواحی محروم و دورافتاده) می‌شود؛
- باعث بهبود مهارت-های فنی و حرفه‌ای جوامع می‌شود؛
- دستیابی به فناوری را تسهیل می‌کند؛
- ارتباطات اقتصادی بالایی و پایینی (backward and forward linkages) را توسعه می‌دهد (بخش-های خدمات و عرضه درکنار فعالیت-های فراوری مواد خام).

گرچه معدن به‌عنوان عامل توسعه در کشورهای درحال توسعه مطرح بوده است، اما اهمیت این فعالیت در کشورهای توسعه‌یافته رو به کاهش است (به‌جز کشورهای کانادا و استرالیا که بخش عمده‌ای از اقتصاد ملی بر پایه فعالیت-های معدنی است).

چرا به قانونی مجزا برای معدن نیازمندیم؟

اغلب کشورها قوانین ویژه‌ای برای فعالیت‌های معدنی مقرر داشته‌اند که رژیم حقوقی متفاوتی را برای حقوق سطح‌الارضی و تحت‌الارضی دربرمی‌گیرد. در اغلب موارد معمولاً دولت مالک منابع معدنی است. دلایل وجود قوانین ویژه برای بخش معدن را می‌توان به شکل زیر خلاصه نمود:

علاقه عمومی به توسعه منابع معدنی. تصور بر این است که هر قطعه زمین در صورتی که تبدیل به معدن شود، ارزش افزوده بالاتری را از هر کاربری دیگری ایجاد می‌کند. از این رو بایستی قادر بود تا بدون در نظرگیری تصمیم مالک آن، عملیات توسعه معدن را آغاز نمود؛

به دلیل علاقه‌مندی عموم به توسعه منابع معدنی، معمولاً مالکیت زمین و مالکیت معدن دو مقوله مجزا به حساب می‌آیند. معمولاً منابع معدنی به دولت تعلق دارند و فعالیت معدنی بر هر کاربری دیگری ارجح است؛

تقسیمات مصنوعی مالکیت زمین معمولاً با گستره معادن همخوانی ندارد. در مواقعی که معدن موردنظر در چند قطعه زمین با مالکین متفاوت قرار گرفته باشد، شروع عملیات معدنی منوط به توافق با همه مالکین خواهد بود که این امر افزایش هزینه‌ها و احتمال شکست طرح را به دنبال خواهد داشت؛

جدایی مالکیت زمین از مالکیت منابع معدنی نیاز به تعاریف حقوقی در خصوص نحوه و شرایط مالکیت منابع معدنی موجود در زمین و نحوه دسترسی و برداشت آن دارد؛

جدایی مالکیت زمین از مالکیت منابع معدنی به مناقشات منحصربه‌فردی در بهره‌برداری از منابع می‌انجامد. دولت، مالک معدن (سرمایه‌گذار طرح معدنی) و مالک زمین سه شخصیتی هستند که به طور سنتی منافعی از فعالیت معدنی عایدشان می‌شود و «قانون معدن» سعی در جلب رضایت ایشان دارد. بزرگ‌ترین چالش پیش روی قوانین امروزی معدنی جلب رضایت اشخاص ثالثی (همچون جوامع محلی و بومیان) است که به نحوی از فعالیت‌های معدنی متأثر می‌شوند؛

فعالیت معدنی به طور ذاتی فعالیتی مخرب است که هم در زمان بهره‌برداری و هم پس از تعطیلی بر محیط‌زیست و جوامع انسانی اطراف خود تأثیر می‌گذارد؛

بایستی در نظر داشت که «قانون معدن» تنها بحث فنی-حقوقی (Legal Technicality) نیست، بلکه نمادی از سیاست‌های معدنی کشور نیز به حساب می‌آید. از این رو برای جهت‌دادن به فعالیت‌های توسعه‌ای در بخش معدن وجود یک قانون معدنی صریح و روشن از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

از آنجایی که «قانون معدن» چشم‌اندازی از سیاست‌های کشور به‌شمار می‌آید، تعیین حقوق و منافع طرف‌های ذی‌نفع به‌شکل چشم‌گیری به فضای سیاسی و اقتصادی کشور وابسته خواهد بود و منجر به برجستگی نقش سرمایه‌گذار خصوصی یا دولت در توسعه منابع معدنی خواهد شد.

ارایه تعریفی کاربردی از «قانون معدن»

منظور از «قانون معدن» چیست؟

در مفهوم موشکافانه، وظایف اصلی «قانون معدن»، علاوه بر تبیین حقوق معدنی، تصریح مطالب

ذیل است:

- مالکیت منابع معدنی
- دستورالعمل و شرایط اعطا، حفظ و لغو امتیاز و حق مالکیت معدن
- الزامات و حقوق دارندگان امتیاز و حق مالکیت معدن
- اندازه، شکل و شرایط امتیازنامه‌ها
- نحوه انتقال حقوق معدنی
- دستورالعمل‌های رسیدگی و حل‌وفصل مناقشات

در مفهوم گسترده‌تر «قانون معدن» چارچوب حقوقی کلی جهت توسعه معدنی را در بر می‌گیرد که مشتمل بر نکات مختلفی از جمله مناسبات مالی^۱ و رژیم سرمایه‌گذاری^۲، الزامات زیست‌محیطی و اجتماعی، مقررات بهداشت و ایمنی است. با این‌همه، روزبه‌روز الزامات زیست‌محیطی و اجتماعی بیشتری بر قوانین معدنی سنتی افزوده می‌شود.

^۱ Fiscal Terms

^۲ Investment Regime

عاملان^۱ و منافع^۲ اصلی در قوانین و سیاست‌های معدنی

همان‌گونه که پیشتر ذکر گردید، قانون معدن سعی در تلفیق منافع و جلب رضایت تمامی عاملان دخیل در توسعه منابع معدنی را دارد. این عاملان عبارتند از:

دولت که حداکثر منفعت از توسعه منابع معدنی‌اش را به عنوان هدف نهایی در نظر دارد؛

سرمایه‌گذار خصوصی یا معدنکار که نفعش در به حداکثر رساندن سود ناشی از توسعه منابع معدنی است؛

مالک زمین که به دنبال دریافت بخشی از سود یا غرامت است؛

اشخاص ثالث (از جمله افراد ساکن در محل معدن) که از عواقب زیست‌محیطی و اجتماعی توسعه معدنی متأثر گشته‌اند.

پاسخ این سوال که چگونه «قانون معدن» می‌تواند منافع متضاد برخی طرفین (معمولاً دولت و سرمایه‌گذار معدنی) در تخصیص و استحصال منابع معدنی را حفظ نماید، عمدتاً به سیاست‌های دولت در نحوه توسعه بخش معدن بستگی دارد. فضای اجتماعی-اقتصادی و سیاسی که تحت آن معاملات مخاطره‌آمیز معدنی انجام می‌پذیرد، نقش مهمی در تبیین سیاست‌های معدنی یک کشور (توسعه توسط بخش خصوصی یا بخش دولتی و یا تلفیقی از هر دو) دارد. در بخش‌های بعدی نوشتار برخی رویکردها در قوانین و سیاست‌های معدنی طی قرن بیستم مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

2-2- رویکرد معاصر به قوانین و سیاست‌های معدنی

درک بهتر قوانین معدنی

تا بدین جا مبانی فنی «قانون معدن» به همراه عاملان و منافع اصلی به‌طور خلاصه مورد بحث قرار گرفت تا تعریفی کاربردی از «قانون معدن» حاصل گردد. همچنین اهمیت «قانون معدن» به‌عنوان نمادی از

سیاست‌های معدنی که هدایت‌کننده فعالیت‌های توسعه‌ای در بخش معدن‌اند، مورد تأکید قرار گرفت.

¹ Actors

² Interests

معرفی دو مدل با اهمیت

این بخش به دو مدل توسعه که طی نیمه دوم قرن بیستم میلادی در کشورهای در حال توسعه مورد توجه قرار گرفته‌اند و نقش «قانون معدن» در هریک می‌پردازد.

قوانین و سیاست‌های معدنی در نظم نوین اقتصاد جهانی (دهه‌های 60 و 70 میلادی)

سیاست‌های مختلف در ارتباط با سرمایه‌گذاری‌های معدنی طی نیمه دوم قرن بیستم تحت تأثیر تفسیر اصل حاکمیت دایم بر منابع طبیعی^۱ شکل گرفته است. حاکمیت دایم بر منابع طبیعی، که یکی از اصول قوانین بین‌المللی است، ابتدا به صورت «مطالبات سیاسی» در مستعمرات تازه استقلال یافته و کشورهای که پیشتر «عقب افتاده»^۲ نامیده می‌شدند، با هدف به رسمیت شناخته شدن حق مشارکت ایشان در توسعه منابع طبیعی موجود در سرزمین‌هایشان و همچنین برخورداری از منافع حاصل از استخراج این منابع مطرح گردید. تحول این اصل در سازگاری با اقتصاد جهانی نوین، بیانگر منطق اتخاذ سیاست‌های معدنی متفاوت در کشورهای مختلف جهان است.

طی سال‌های 1962 تا 1974 میلادی رویکرد ملی‌گرایی در کشورهای مختلف فراگیر گردید که به صورت نظارت وسیع دولتی بر استخراج منابع طبیعی به عنوان ابزاری جهت دستیابی به توسعه اقتصادی نمود یافت. این امر به تسهیم و تقسیم عادلانه منافع و قدرت حاصل از استخراج منابع طبیعی بین این کشورها و جهان صنعتی انجامید. همگام با این مدل و در راستای حاکمیت دایم کشورهای در حال توسعه بر منابع طبیعی‌شان، بهره‌برداری از چنین منابعی به عنوان «فراهم‌کننده منابع مالی توسعه» و «سکوی پرشی به سوی صنعتی‌شدن» در نظر گرفته می‌شد.

در طول این مدت کشورهای در حال توسعه به دنبال استقلال سیاسی و اقتصادی بودند و ملی‌سازی^۳ امری مرسوم بود. این دوره توسط ویژگی‌های زیر مشخص می‌شود:

- هدایت و برنامه‌ریزی اقتصادی توسط دولت‌ها
- وابستگی به بنگاه‌های دولتی جهت گرداندن اقتصاد ملی
- مقررات دست‌وپاگیر برای بنگاه‌های خصوصی

^۱Permanent Sovereignty over Natural Resources

^۲ Undeveloped Countries

^۳ Nationalization

- محدودیت و هدایت روابط اقتصادی کشور با دنیای خارج
 - محدودیت یا ممنوعیت سرمایه‌گذاری خارجی در فعالیت‌های اقتصادی داخلی
- در چنین مدلی از توسعه، از قانون به‌عنوان ابزاری برای مهندسی اقتصادی و اجتماعی جهت دستیابی به تغییرات اقتصادی و اجتماعی موردنظر بهره‌برداری می‌شود و در بسیاری موارد هدف اصلاحات حقوقی تضعیف موسسات و بنگاه‌های خصوصی و اعطای اختیارات بیشتر به دولت در ارتباط با زمین و منابع طبیعی است. این وضعیت قوانین عمومی را به قوانین بنیادین فعالیت‌های اقتصادی و تجاری تبدیل می‌کند.

طبیعتاً چنین سیاست‌هایی در بخش معدن به اشکال زیر نمود می‌یابد:

- رژیم پیچیده اداری جهت دستیابی به امتیاز معدنی
 - احتیاط و عملکرد سلیقه‌ای دولت در اعطاء، حفظ و لغو امتیازات معدنی
 - محدودیت گسترده بخش خصوصی جهت تملک زمین‌های معدنی
 - بازنگاری و انتقال مجدد موافقت‌نامه‌های امضاشده توسعه معدنی بین دولت و شرکت‌های معدنی
- به‌کارگیری اصول و مبانی ناشی از نظم نوین اقتصاد جهانی¹ همچون دولت‌محوری، سرمایه‌گذاری از طریق بنگاه‌های دولتی، کمک‌های خارجی برای ترویج توسعه اقتصادی، و استقرار برای تامین مالی در بسیاری از کشورهای جهان سوم با شکست مواجه شده است.

قوانین و سیاست‌های معدنی در اقتصاد آزاد و جهانی (از اواخر دهه 80 میلادی)

دوری جستن از سیاست‌های به شدت دولت‌محور در اواخر دهه 80 میلادی آغاز گشت. سقوط قیمت کالاها در دهه 80 میلادی به همراه نرخ بالای بهره در سطح بین‌المللی بنگاه‌های دولتی را با مشکلات اقتصادی مواجه کرد. این شرایط در تلفیق با وجهه ضعیف سازمان‌های تجاری دولتی در کشورهای در حال توسعه، و همچنین فروپاشی نظام کمونیستی به‌عنوان دیگر عامل موثر، منجر به

¹ NIEO

صرف نظر کردن از سیاست‌های مبتنی بر نظم نوین اقتصاد جهانی شد. این وضعیت سیاست‌ها را به شکل زیر تغییر داد:

▪ آزادسازی اقتصاد جهانی^۱

تغییر رویه از مداخله‌گری دولت به سمت اتکا و به‌کارگیری نظام‌های بازارگرا/بازارمحور جهت تخصیص امتیاز منابع.

▪ سازماندهی بخش خصوصی

▪ خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی

▪ مقررات‌زدایی^۲ و آزادسازی تجارت و سرمایه‌گذاری خارجی

از اواخر دهه 80 میلادی رویکرد آزادسازی اقتصاد جهانی به‌همراه تغییر رویه از مداخله‌گری دولت به سمت اتکا و به‌کارگیری نظام‌های بازارگرا/بازارمحور جهت تخصیص امتیاز منابع راه را برای نسل جدیدی از قوانین و موافقت‌نامه‌های معدنی با هدف تشویق سرمایه‌گذاری خارجی هموار کرده است.

گرچه این رویکرد در کشورهای مختلف بسیار متفاوت است، اما برخی گرایش‌های کلی که در کشورهای در حال توسعه جهت جایگزینی قوانین قدیمی و منسوخ و بهبود کارایی فرآیند اداری مشترک است به قرار ذیل‌اند:

▪ دستورالعمل‌های ساده جهت ارایه تقاضا و تصویب آن

▪ بازنگری در قراردادها با هدف بهبود شرایط

▪ موافقت‌نامه‌های توسعه معدنی

▪ به‌حداقل رساندن عملکرد سلیقه‌ای در دولت

▪ بهبود شرایط اعطای امتیازات معدنی

▪ تشدید مصونیت امتیازات بهره‌بردار^۱

^۱ Liberalisation

^۲ Deregulation

■ بهبود شرایط انتقال حقوق معدنی

اعمال سیاست‌های جدید به نتایج ذیل منتج گردید:

جابجایی اساسی در جهت‌گیری سرمایه‌گذاری‌ها به سمت کشورهای درحال توسعه که در تلاش برای جذب سرمایه‌های خارجی بودند، صورت گرفت؛

گستره فعالیت‌های سرمایه‌گذاری شرکت‌های معدنی کشورهای بیشتری را شامل گردید.

افزایش حیطه مقررات و محدودیت‌های زیست‌محیطی برای دستیابی به اراضی معدنی در کشورهای پیشرفته در کنار تصویب مقررات جدید و کارآمد سرمایه‌گذاری و معدنی کشورهای درحال توسعه باعث سرازیر شدن سرمایه‌ها از قدرت‌های اقتصادهای غرب (عمدتاً ایالات متحده، کانادا، آفریقای جنوبی و استرالیا) به سمت آمریکای لاتین و آسیای جنوب‌شرقی شده است.

الزامات رژیم‌های حقوقی امروزی

برای آن که سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی ایفاگر نقش اصلی در توسعه اقتصادی شوند، به نظام‌های حقوقی خاصی نیاز است تا فضایی باثبات و چشم‌اندازی قابل پیش‌بینی را پدید آورده و شرایط مناسب جهت فعالیت‌های تجاری و افزایش سرمایه‌گذاری‌های خارجی را فراهم آورند. عوامل مهم در راستای دستیابی به این اهداف عبارتند از کارآیی رژیم حقوقی و قابلیت آن در کاهش بی‌ثباتی تجاری و سیاسی در کنار کاهش هزینه‌های معاملات.

بر اساس راهبردها و تمهیدات ناحیه‌ای طراحی‌شده توسط بانک جهانی^۱ برای احیای بخش معدنی در آفریقا و آمریکای لاتین، تاکید زیادی بر ترغیب مشارکت بخش خصوصی، خصوصی‌سازی دارایی‌های دولتی و ایجاد شرایط لازم برای توسعه پایدار معادن می‌شود. در چنین فضایی، نقش اصلاحات حقوقی شامل کاهش ریسک‌های آشکار و پنهان از طریق تضمین‌های حقوقی و ایجاد محیط مناسب برای سرمایه‌گذاری است. اعتقاد بر آن است که رژیم‌های حقوقی موفق در جذب سرمایه‌های خارجی به بخش معدن غالباً موارد ذیل را خود دارند (هم در «قانون معدن» و هم در قوانین سرمایه‌گذاری):

¹ Security of Tenure

² World Bank

- مصونیت امتیازات بهره‌بردار^۱
- الزامات و دستورالعمل‌های واضح و شفاف
- امکان دستیابی به منابع معدنی
- امکان دسترسی به ارز
- رژیم مالیاتی عادلانه و پایدار
- مصونیت امتیازات بهره‌بردار
- مفهوم مصونیت امتیازات بهره‌بردار

در اقتصادهای مبتنی بر بخش خصوصی، مفهوم مصونیت امتیازات بهره‌بردار از اهمیت بالایی برخوردار است. دلایل خاص این امر به‌هنگام بررسی منحصربه‌فرد بودن فعالیت‌های معدنی ذکر گردید. این دلایل که عبارت بودند از فاصله زمانی بین آغاز اکتشاف و بهره‌برداری از طرح‌های معدنی عظیم، میزان هزینه فعالیت‌های پیش‌تولید و ماهیت ریسک‌پذیر فعالیت معدنی، در تمامی مراحل فعالیت‌های معدنی اثرگذارند. طی سالیان متمادی، اقتصاد مبتنی بر بازار با فراهم نمودن امنیت قضایی درصدد تشویق سرمایه‌گذاری‌های معدنی برآمده است. بررسی قوانین معدنی که پس از انقلاب صنعتی در قرن نوزدهم در کشورهای توسعه‌یافته امروزی وضع گردیده بود حکایت از آن دارد که نگرش نسبتاً آزاد به اقتصاد عامل اصلی پیشرفت این کشورها به‌حساب می‌آید. این قوانین موکداً بر حقوق معدنی خصوصی، تضمین عدم مصادره معدن از سوی دولت و بهره‌مندی از مصونیت امتیاز بهره‌بردار معدن به‌عنوان محرک‌های ترغیب سرمایه‌گذاران به فعالیت در این بخش، صحه گذاشته است.

در گذشته معمولاً بخش معدن به‌عنوان قوی‌ترین بخش در اقتصادهای پویای درحال توسعه در نظر گرفته می‌شد و مصونیت بالای امتیازات معدنی اعطاشده به بخش خصوصی به‌همراه نظام مالیاتی بسیار سهل به‌عنوان ابزاری تشویقی برای ترغیب سرمایه‌گذاری توسط دولت‌ها به‌کار بسته می‌شد.

از آنجا که مشخصه بارز فعالیت‌های معدنی زمان‌بری مرحله پیش‌تولید، زمان بازگشت طولانی، تعهدات بلندمدت، و هزینه‌بری و ریسک بالاست، تصمیم سرمایه‌گذاران برای ورود به‌بخش معدن یک کشور نیازمند حقوق تضمین‌شده و مقررات روشن و شفاف درخصوص منابع معدنی است.

^۱ Security of Tenure

در نگاه باریک‌بینانه تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری به معنای مالکیت قانونی و منطقی حق استخراج پس از اتمام موفقیت‌آمیز مرحله اکتشاف است. در نتیجه در ساده‌ترین حالت، مصونیت امتیاز بهره‌برداری دلالت بر آن دارد که سرمایه‌گذار پیش از صرف هزینه‌های گزاف اکتشافی بایستی از امکان توسعه کشف موفقیت‌آمیزش اطمینان یابد. به بیان دیگر، حق ادامه فعالیت از مرحله اکتشاف به مرحله بهره‌برداری (یا حقوق معدنی) برای سرمایه‌گذار محفوظ است.

نکات اصلی در ارتباط با مصونیت امتیاز بهره‌برداری که شرکت‌های معدنی پیش از هرگونه سرمایه‌گذاری مورد ارزیابی موشکافانه قرار می‌دهند عبارتند از:

شرکت‌ها از اکتشافات پرهزینه پرهیز می‌کنند مگر آن‌که از امکان بهره‌برداری از معدن پس از کشف کانسار معدنی اطمینان یابند.

شرکت‌ها انتظار سطح معقولی از کمک‌های دولتی را دارند تا پیش از دریافت امتیاز معدنی خود را با الزامات مشروع زیست‌محیطی آن کشور (همچون ارابه نحوه ارزیابی اثرات زیست‌محیطی توسط دولت) وفق دهند.

در مفهوم گسترده‌تر تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری مشتمل بر دو مرحله است:

در گام اول به معنای مالکیت قانونی حقوق استخراج است.

گام دوم شامل حصول اطمینان از حقوق مکتسبه و شرایط ابطال یا لغو امتیاز در مراحل اکتشاف و استخراج، شرایط انتقال و یا بهره‌رهن رفتن امتیاز معدن می‌باشد.

همگام با این برداشت گسترده‌تر از تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری، در دستورالعمل سیاست‌های معدنی بانک جهانی در مورد آمریکای لاتین آمده است: رژیم تضمین یا مصونیت امتیاز بهره‌برداری تعهدات مناسب برای عدم امکان تعلیق یا ابطال حق امتیاز معدن پس از اعطای آن (مگر در موارد خاصی که توسط قانون تعیین می‌شود) و تضمین ادامه فعالیت معدن در طول حیات طرح را فراهم کند.

جنبه دربرگیرنده «ادامه فعالیت‌ها» به امکان انتقال امتیاز به هر شخص ثالث دیگر یا وثیقه قرار دادن آن برای به‌دست آوردن منابع مالی اشاره دارد. این جنبه‌ها تحت عنوان «برداشت نوین از تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری» که تضمین‌های لازم برای مقابله با مصادره معدن را دربر دارد، طبقه‌بندی می‌شود.

نگرانی‌ها درخصوص تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری در این تفسیر گسترده‌تر نه تنها گذر از مرحله اکتشاف به استخراج را شامل می‌شود بلکه به تمامی مراحل فعالیت، از پی‌جویی یا اکتشاف کانسار گرفته تا توسعه معدن و طول حیات مولد آن، نیز قابل تعمیم است.

درحالی‌که تا اوایل دهه 1980 میلادی حلقه ارتباطی بین امتیاز اکتشاف و حقوق بهره‌برداری از معدن بسیار ضعیف بود لیکن در اغلب آیین‌نامه‌های تنظیم‌شده طی سالیان اخیر، به‌نحو قابل‌توجهی تقویت شده است. در حال حاضر بیشتر کشورها پس از اتمام اکتشاف، حق بهره‌برداری از معدن را به‌خودی‌خود به کاشف کانسار (که امتیاز اکتشاف را در اختیار داشته) نمی‌دهند؛ همچنین تصمیم‌گیری در رابطه با بهره‌برداری از کانسار پس از پایان مرحله کشف کاملاً در اختیار دولت نیز قرار ندارد.

در بخش‌های پیشین مدل‌های مختلف سیاسی و اقتصادی توسعه جهت روشن شدن تفاوت‌های اصلی در رویکرد قوانین و سیاست‌های معدنی مورد ارزیابی قرار گرفت. درعین‌حال، توجه به این امر که تغییر از مدلی به مدل دیگر به‌قطع امکان‌پذیر نیست، بسیار بااهمیت است و گرچه بی‌شک تغییرات بنیادینی در این راستا طی دهه 1990 میلادی رخ داده است، لیکن روند تغییر از مدل‌های پیشین را هنوز نمی‌توان پایان‌یافته تلقی نمود.

مثالهایی از آمریکای لاتین

کشورهای آمریکای لاتین مثال‌های بارزی از تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری به‌معنای عام را در رژیم نوین معدنی‌شان فراهم می‌کنند.

«قانون معدن» کشور شیلی که در سال 1983 میلادی به‌تصویب رسیده است، تعهدات مناسبی را برای تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری در طول چرخه حیاتی معدن فراهم می‌کند. این قانون:

حق امتیاز بهره‌برداری را پس از تکمیل مرحله اکتشاف به‌خودی‌خود به دارنده امتیاز اکتشاف اعطا

می‌کند؛

مقررات صریحی را برای کسب حقوق معدنی وضع می‌نماید؛

تعهدات دارنده امتیاز را جهت حفظ حقوق بهره‌برداری صریحاً قید می‌کند؛

دلایل ابطال امتیاز بهره‌برداری از معدن را برمی‌شمارد؛

حقوق مالک امتیاز معدن را در مصاف با دادخواست اشخاص ثالثی که از فعالیت‌های معدن متأثر شده‌اند، قید می‌نماید.

قوانین معدنی کشورهای پرو (مصوب 1992 میلادی) و بولیوی (مصوب سال 1997 میلادی) تضمین یا مصونیت امتیازات بهره‌برداری بسیار مطلوبی را طی تمامی مراحل فعالیت‌های معدنی فراهم می‌آورند. بر اساس این رژیم‌های حقوقی، اکتشاف و استخراج منابع معدنی از طریق یک امتیاز که حق هر دوی این عملیات را به دارنده می‌دهد، واگذار می‌شود. این امر به افراطی‌ترین وجه ممکن تمامی شباهت احتمالی درخصوص مدت‌زمان اعتبار امتیاز معدن را به حداقل می‌رساند، زمان و فرآیند اداری را کاهش می‌دهد و به نظارت کارآمد و ثمربخش امتیازات معدنی می‌انجامد.

2-3- فرآیند تولید و زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی

در طول سالیان گذشته، تجارت معدن بطور فعالانه درگیر ایجاد مدل سطح بالایی شده است که وظایف تجاری فرآیند معدنی را نشان می‌دهد. این مدل در نمودار (3-1) نشان داده شده است.



شکل شماره (2-1): زنجیره ارزش فعالیت معدنی

هر یک از مراحل زنجیره ارزش، شامل تبدیلی می‌شود که ورودی‌ها را به خروجی ارزش افزوده تبدیل می‌کند. در ادامه هر یک از این مراحل با توجه به تعریف آن‌ها و همچنین ورودی و خروجی آن‌ها توضیح داده می‌شود.

2-3-1- مکان یابی

تعریف: تعیین وجود ذخیره مواد معدنی با دوام که شامل محصول یل محصولات قابل فروش می‌باشد.

ورودی: لایه‌های معدنی مشکوک به وجود مواد معدنی

خروجی: تخمین منابع معدنی

مشارکت‌کنندگان: تیم کاوشگر زمین شناسی

2-3-2- ارزش گذاری

تعریف: تعیین قابلیت سوددهی یک پروژه بر اساس منابع معدنی تعیین شناسایی شده.

ورودی: مدل منابع معدنی

خروجی: امکان‌سنجی قابل قبول برای بانک

مشارکت‌کنندگان: تیم زمین شناسی و/یا پیمان‌کاران

2-3-3- تأسیس معدن:

تعریف: برنامه‌ریزی و اجرای طرح معدن

ورودی: امکان‌سنجی قابل قبول برای بانک

خروجی: سنگ معدن پیدا شده و آماده برای استخراج

2-3-4- استخراج:

تعریف: برداشت ایمن منابع معدنی که شامل محصولات قابل فروش است.

ورودی: سنگ معدن پیدا شده که شامل منابع معدنی است.

خروجی: ذخیره سنگ معدن

مشارکت‌کنندگان: تیم استخراج‌کننده یا پیمانکاران

2-3-5- حمل و نقل سنگ معدن

تعریف: حمل سنگ معدن‌های استخراج شده و حمل به مقصد

ورودی: ذخیره سنگ معدن

خروجی: میانگین وزن سنگ معدن استخراج شده

مشارکت کنندگان: تیم استخراج کننده یا پیمانکاران

2-3-6- فرآوری

تعریف: استخراج بهینه محصولات قابل فروش و بازیافت ایمن بازمانده‌ها

ورودی: ذخیره سنگ معدن

خروجی: کالا(ها)ی قابل فروش

مشارکت کنندگان: تیم زمین شناسی و پیمانکاران عملیاتی

2-3-7- فروش و بازاریابی

تعریف: حداکثر کردن سودن حاصل از فروش کالا(ها)ی شناسایی شده

ورودی: کالا(ها)ی قابل فروش

خروجی: درآمد و سود

مشارکت کنندگان: تیم بازاریابی

2-3-8- اتمام فعالیت معدنی

تعریف: توقف فعالیت‌ها

ورودی: درآمد و فروش

خروجی: تغییر در پارامترهای اقتصادی

مشارکت‌کنندگان: تصمیمات هیئت مدیره، شامل تهیه‌کنندگان دارایی بر اساس قابلیت امکان

2-4- مولفه‌های تولید

در اقتصادها، عوامل تولید (یا ورودی‌های بهره‌وری یا منابع) کالاها یا خدماتی هستند برای تولید کالاها و خدمات استفاده می‌شوند. فاکتورهای تولید ممکن است به عوامل اصلی اشاره کنند که شامل زمین، کارگر (توانایی انجام کار) و کالاهای سرمایه‌ای که برای تولید بکار برده می‌شوند، می‌شود. فاکتورهای اصلی تولید را تسهیل می‌نمایند اما نه قسمتی از محصول می‌شوند (مانند مواد خام) و نه توسط فرآیند تولید بطور قابل ملاحظه‌ای تغییر می‌یابند (مانند سوخت مصرف شده برای دستگاه‌ها). زمین نه تنها شامل مکان تولید بلکه شامل منابع طبیعی زیر یا روی زمینی می‌شود. سرمایه انسانی (ذخیره دانش موجود در نیروی کاری از تحصیلات رسمی و آموزش‌های شغلی به عنوان نیروی کار) و گاهی موارد کارآفرینان، گاهی اوقات شرایط کلی تکنولوژی به عنوان عوامل تولید در نظر گرفته می‌شود. تعداد و تعریف عوامل بر اساس اهداف نظری، عملی و مکاتب اقتصادی تغییر می‌کند.

در اصلی‌ترین مکتب اقتصادی اروپا قبل از آدام اسمیت، فرآیند بهره‌ور به عنوان تراکنش بین دسته-های مشارکت‌کننده جمعیت توضیح داده شده است. بنابراین عوامل تولید در این مکتب عبارتند از: سرمایه، کارآفرین، زمین و کارگر.

اقتصادهای کلاسیک آدام اسمیت و دیوید ریکاردو و پیروانشان بر روی عوامل فیزیکی در تعریف فاکتورهای تولیدشان تمرکز می‌کنند و توزیع هزینه و ارزش میان این عوامل را بیان می‌کنند. عوامل تولید در ادامه توضیح داده می‌شود.

زمین یا منابع طبیعی مانند آب، هوا، خاک مواد معدنی گیاهان و جانوران که در ایجاد محصول بکار برده می‌شوند.

کارگر- تلاش انسان که در تولیدی استفاده می‌شود که شامل متخصصان بازاریابی و فنی نیز می‌شود.

سرمایه - ساخته‌های بشر (یا وسیله تولید) که در تولید کاهای دیگر استفاده می‌شود که شامل ماشین‌آلات، ابزارآلات و ساختمان‌ها می‌شود. اقتصاد دان‌های کلاسیک از کلمه سرمایه بجای پول استفاده کرده‌اند.

2-5- نقش آفرینان حوزه فعالیت‌های معدنی

2-5-1- کارآفرینان

شرکت یا فردی است که با پذیرش ریسک‌های موجود در یک فعالیت خاص اقدام به سرمایه‌گذاری در آن حوزه می‌کند. در بخش فعالیت‌های معدنی، کار آفرین شامل شرکتها یا پیمانکاران معدنی در بخش اکتشاف، استخراج و فرآوری می‌باشد.

2-5-2- تأمین‌کنندگان سرمایه

این سازمان‌ها عموماً بانک‌ها و صندوق‌های توسعه‌ای هستند که با توجه به ملاحظات اقتصادی، مالی، فنی و قانونی پروژه‌ها و منابع موجود به توسعه فعالیت‌های صنعتی یاری می‌دهند. تأمین‌کنندگان سرمایه شامل سازمان‌های سرمایه‌گذاری و سازمان‌های تأمین‌کننده مالی می‌شود.

سازمان‌های سرمایه‌گذاری

این نوع سازمان‌ها عبارتند از: شرکت‌های سرمایه‌گذاری، مشاوران سرمایه‌گذاری و واسطه‌های سرمایه‌گذاری که در ادامه هر یک به اختصار توضیح داده می‌شوند.

شرکت‌های سرمایه‌گذاری: شرکتهایی هستند که سهام دیگر شرکتها را به قصد سرمایه‌گذاری در اختیار دارند. این شرکت‌ها از طرف سهامداران، در حوزه‌های خاصی سرمایه‌گذاری کرده و آنها را در سود و زیان خود سهیم می‌کنند. این نوع سرمایه‌گذاری‌ها بصورت جمعی و اشتراکی امکانپذیر است. اصول کاری این نوع شرکتها براساس Portfolio management است.

مشاوران سرمایه‌گذاری: شرکت یا فردی است که بطور بلند مدت به مشتریان خود مشاوره داده و برای آنها برنامه ریزی سرمایه‌گذاری انجام می‌دهند. این سازمانهای متخصص در حوزه سرمایه‌گذاری، با تدوین استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و تحلیل‌های عمیق به سرمایه‌گذار در انتخاب بهترین سبد سهام کمک می‌کنند.

واسطه‌های سرمایه‌گذاری: شرکت یا فردی است که به خرید و فروش سهام می‌پردازند. این افراد از طرف خریدار یا فروشنده، معاملات بورسی را انجام داده و به آنها در مورد شرایط بازار و ریسک‌های موجود مشاوره می‌دهد.

سازمان‌های تأمین‌کننده مالی:

این سازمان‌ها عموماً بانک‌ها و صندوق‌های توسعه‌ای هستند که با توجه به ملاحظات اقتصادی، مالی، فنی و قانونی پروژه‌ها و منابع موجود به توسعه فعالیت‌های صنعتی یاری می‌دهند.

2-5-3- تأمین‌کنندگان منابع

ثروت‌های طبیعی در اقتصاد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشند و یکی از بنیان‌های اصلی نظام اقتصادی را تشکیل می‌دهد. از آن‌جا که این ثروت‌ها در پیشرفت و بالندگی هر کشور نقش مهمی دارند، نظام‌های اقتصادی و به تبع آن دولت‌ها در صدد تبیین حقوق مالکیت و بهره‌برداری از این منابع برآمده‌اند.

چنانچه به رسمیت شناختن مالکیت خصوصی به شکل مطلق آن، نظام سرمایه‌داری لیبرال باشد و در مقابل، نفی مالکیت خصوصی و منحصر دانستن مالکیت در دولت به عنوان نماینده طبقه کارگر، نظام اقتصادی سوسیالیست را ارائه می‌دهد. در داخل هر یک از این نظام‌های اقتصادی نیز بر اساس تعدیل تعریف اولیه مالکیت، انشعابات رخ می‌دهد. یکی از بارزترین آثار چگونگی ساختار حقوق مالکیت به ویژه در سطح کلان، تبیین مالکیت منابع طبیعی در هر کشور است.

در این قسمت موضع نظام‌های اقتصادی درباره مالکیت و به دنبال آن مالکیت منابع طبیعی را بررسی کرده و به دنبال آن شیوه‌های بهره‌برداری از این منابع - که بر اساس شکل‌های مختلفی از حقوق دارایی استوار شده است - بیان کرده و پیامدهای زیست محیطی و برخی از مشکلات دیگری که هر یک از

این شیوه‌ها داشته‌اند و نیز راه‌حل‌های برون رفت از این مشکلات مطرح و در نهایت دیدگاه نظام اقتصادی اسلامی در این حوزه بیان می‌شود.

حقوق مالکیت:

پالگریو (1998) در تعریف حقوق مالکیت گفته است:

حقوق مالکیت یک حق اجتماعی به منظور استفاده از یک کالای اقتصادی است، این حق برای یک فرد خاص در نظر گرفته شده و قابلیت مبادله برای حقوق مشابه نسبت به کالاهای دیگر را دارد. قدرت این حق بستگی به متغیرهای گوناگونی، مانند دولت، فعالیت‌های اجتماعی رسمی و معیارهای اخلاقی و معنوی متداول دارد.

مالکیت منابع طبیعی در نظام‌های اقتصادی

نظام‌های اقتصادی به دنبال موضعی که بر اساس دیدگاه‌های خود نسبت به اصل مسئله مالکیت گرفته‌اند درباره مالکیت منابع طبیعی نیز اظهار نظر کرده‌اند. در این بخش ضمن مروری بر مسئله مالکیت در نظام‌های اقتصادی وضعیت منابع طبیعی نیز از این دید بررسی می‌شود.

نظام اقتصادی سرمایه‌داری

منابع طبیعی در نظام اقتصاد سرمایه‌داری مانند دیگر دارایی‌ها، در مالکیت خصوصی افراد جامعه می‌باشد و محدودیتی نیز برای این مالکیت تعریف نشده است. دولت در موارد ضروری و به صورت استثناء برخی از منابع را مالک می‌شود.

در پایان قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم با تغییر سرمایه‌داری لیبرال به ارشادی، حقوق مالکیت دارای محدودیت‌های متعددی شد و در کنار مالکیت فردی، مالکیت جمعی و دولتی نیز رسمیت پیدا کرد. این تحولات به طور طبیعی در اداره ثروت‌های طبیعی نیز تغییراتی را به دنبال داشت.

نظام سوسیالیسم

عنوان سوسیالیسم شامل عقاید متفکران و علمای اجتماعی متعددی است که با وجود تمایلات عقیدتی متفاوت در چند اصل با یکدیگر وحدت نظر دارند. غالب آنان مخالف رژیم سرمایه‌داری و دشمن مالکیت خصوصی بوده‌اند و به دنبال استقرار مالکیت عمومی به جای مالکیت خصوصی هستند.

نظام سوسیالیستی از نظر عملی نیز تحولات فراوانی را پشت سر گذاشته است. در ابتدا بر اساس "فرمان در مورد زمین" که در هجده نوامبر 1917 از سوی دومین کنگره شوراهای روسیه تدوین گردید زمین، منابع زیر زمینی، آب‌ها، جنگل‌ها، مجموعه گیاهان و سایر ثروت‌های طبیعی که بصورت ثروت‌های مردم در آمده‌اند، ملی شدند. این قانون، کنترل شدید و دقیق دولت بر این منابع را توصیه می‌کند. آخرین تحول نیز که موسوم به لیبرمانیسم است از سال 1964 در شوروی با هدف حفظ نظام برنامه ریزی و ایجاد حداکثر کارایی و تا اندازه‌ای به لیبرال شدن نظام اقتصاد سوسیالیستی انجامید و از شدت تضاد این نظام با نظام سرمایه‌داری کاست و در نهایت به فروپاشی این نظام و گرایش کامل به سمت سرمایه‌داری انجامید.

نظام اقتصادی اسلام

بررسی تحولات حقوق مالکیت در نظام‌ها و کشورهای مختلف بیانگر این است که گرچه هر یک از این نظام‌ها بر نوعی خاص از مالکیت تاکید ورزیده‌اند، اما به دنبال مواجه شدن با نارسایی‌هایی به وجود آمده و از آن رو مجبور شده‌اند که تعدیلاتی در آن انجام دهند و در نهایت همه نظام‌ها با پذیرش مالکیت دولتی و خصوصی هر یک در نقطه‌ای از دامنه وسیع بین دو نقطه حدی یعنی مالکیت خصوصی و مالکیت دولتی قرار گرفته‌اند و مدیریت منابع کشور خود را نیز بر اساس این حقوق پذیرفته شده بنا نهاده‌اند.

نظام اقتصاد اسلامی از همان ابتدا با به رسمیت شناختن حقوق مالکیت افراد در کنار مالکیت دولتی و مالکیت عمومی، ضمن تقویت حاکمیت دولت در اجرای سیاست‌های پایدار در بهره‌برداری از منابع، امکان بهره‌مندی افراد را نیز از ثروت‌های طبیعی فراهم کرده است.

در این نظام، منابع طبیعی به انواع مختلفی تقسیم شده که هر یک از حقوق مالکیت خاص تبعیت می‌کند. بخش عمده‌ای از منابع طبیعی مانند معادن زمین‌های موات و آباد طبیعی در مالکیت دولت اسلامی است.

با توجه به مطالب گفته شده در بالا اصلی‌ترین تأمین‌کننده منابع طبیعی در کشور جمهوری اسلامی ایران، دولت می‌باشد و در مسیر توسعه فعالیت‌های معدنی نقض دولت بسیار پررنگ می‌باشد.

فصل 3: نقش‌های توسعه‌ای



- ◆ مقدمه
- ◆ تسهیل سرمایه
- ◆ بیمه
- ◆ تأمین‌کنندگان خدمات
- ◆ تسهیل سرمایه

3- نقش‌های توسعه‌ای

3-1- مقدمه

علاوه بر تأمین‌کننده مالی که با ارائه تسهیلات ویژه و بلند مدت به توسعه فعالیت‌های معدنی کمک شایانی می‌کند، به منظور تسهیل و هموار ساختن امر سرمایه‌گذاری دیگر نقش‌های توسعه‌ای نیز تأثیر بسزایی در تشویق و تحریک کارآفرین به سرمایه‌گذاری دارند.

3-2- تسهیل سرمایه

سازمانهای تسهیل‌گر سرمایه‌گذاری، اغلب سازمانهایی دولتی (یا غیر انتفاعی) هستند که مأموریت آنها ترغیب و جذب سرمایه‌گذاری برای کشور، استان و یا حتی شهر مورد نظر است.

این کار از طریق شناسایی و معرفی مناطق و موقعیتهای قابل توسعه و شرکتهای تجاری موجود و فراهم کردن اطلاعات آماری مرتبط انجام میگیرد.

سازمانهای تسهیل‌گر سرمایه‌گذاری نیازمند ارتباط با بخش دولتی و خصوصی می‌باشند که در ادامه توضیح داده می‌شود.

ارتباط با دولت: سه حالت کاملاً دولتی، کاملاً خصوصی و بینابین وجود دارد.

مطالعات نشان داده که هرچه تسهیل‌گر خودمختارتر باشد در جذب سرمایه موفق‌تر است. البته این استقلال از دولت، می‌بایست با روابط بسیار با کیفیت با سران حکومتی و حمایت آنها همراه باشد.

ارتباط با بخش خصوصی:

ارتباط با بخش خصوصی علاوه بر ارتباط با دولت به دلایل زیر مهم است:

1. جلب اعتماد سرمایه‌گذاران، بخصوص سرمایه‌گذاران بدبین به بخش دولتی.

2. رصد و شناسایی مشکلاتی موجود در راه سرمایه‌گذاران.

ارتباط از طریق گماردن نمایندگان بخش خصوصی در سازمان، یا تشکیل یک سازمان ثالث جهت ارتباط و خدمات بیشتر (اتاق بازرگانی) ممکن است.

کارکردهای سازمان‌های تسخیل‌گر سرمایه به چهار دسته زیر تقسیم می‌شود:

1. تصویر سازی^۱

یکی از اصلی‌ترین کارکردهای این سازمانها تصویر سازی است که به هدف تبلیغ برای حوزه فعالیت خاص به منظور جلب نظر سرمایه‌گذاران می‌باشد. این کارکرد برای کشورهای در حال توسعه، کوچک و ناشناخته با اهمیت تر است.

2. هدف‌گیری سرمایه‌گذار^۲

با توجه به محدودیت‌های ممکن در بسترسازی برای حضور همه سرمایه‌گذاران، این سازمانها، مناسبترین و کاراترین سرمایه‌گذار را برای نیازمندترین یا کمیابترین بخش‌های صنعتی فراهم می‌کنند.

3. حمایت سیاسی^۳

این سازمانها اختیار دارند تا جهت بهبود و اصلاح سیاستهای مرتبط با سرمایه‌گذاری پیشنهاداتی داده یا بعضاً در نقش کاتالیست در تغییر قوانین ظاهر شوند. این کارکرد بالاترین تاثیر در جذب سرمایه‌گذاری را دارد.

4. تسهیل امور و خدمت‌رسانی^۴

به منظور امر خدمت‌رسانی و تسهیل سرمایه‌گذاری، میبایست اطلاعات مقتضی در مرحله تصمیم‌گیری و آغاز بکار فراهم شود تا مسیر سرمایه‌گذاری هموارتر گردد. این سازمانها با تامین نیازهای قانونی و تنظیم‌گری راه سرمایه‌گذاری را برای سرمایه‌گذارها تسهیل کرده و همچنین با مشاوره‌ها و حمایت‌های خود در ایجاد فضای مناسب سرمایه‌گذاری یاری می‌رسانند.

مصادیق این کاردها شامل موارد زیر می‌شود.

- انتشار اطلاعات درباره فرصت‌های سرمایه‌گذاری

¹ Image Building

² Investor Targeting

³ Policy Advocacy

⁴ Investor facilitation & Servicing

- همیاری با سرمایه‌گذار جهت کسب مجوزها، گواهی‌ها و مدارک لازم برای شروع و توسعه سرمایه‌گذاری
- ایجاد ارتباط سرمایه‌گذار با دولتی برای استفاده از امکانات دولتی (وام‌های دولتی، معافیت‌های مالیاتی)
- جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در مورد جریان سرمایه‌گذاری
- تامین اطلاعات برای تسهیل سرمایه‌گذاریهای مشترک
- حمایت مداوم در حین فعالیت به منظور بهینه‌سازی فعالیت‌های اقتصادی
- برگزاری همایش‌هایی به منظور ایجاد ارتباط بین سرمایه‌گذاران، تامین‌کنندگان مالی، معدن‌کاران، تاجران مواد معدنی، مشاوران و کارشناسان حوزه فعالیت‌های معدنی و قانونگذاران دولتی
- خدمات مشاوره‌ای و آموزشی به سازمانها، کارمندان و مردم
- ارائه خدمات قراردادی به نحوی که منافع تمام ذی‌نفعان در نظر گرفته شود
- تسهیل در توسعه تکنولوژی

3-3- بیمه

پس از جذب بهترین سرمایه‌گذار برای حوزه فعالیت‌های معدنی و در اختیار قرار گرفتن منابع مالی و طبیعی به منظور کمک به شروع به کار از جانب کارآفرین، بزرگ‌ترین مانع در مسیر توسعه به وجود آمدن ریسک‌هایی است که به دلیل شکل‌گیری این فعالیت، ذینفعان مختلفی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

3-3-1- ریسک

به طور کلی ریسک عبارت است از اختلاف بین بازگشت مورد انتظار و بازگشت واقعی. ریسک به دسته‌های زیر تقسیم می‌شود:

ریسک مالی، عملیاتی، انسانی - دارایی، سیاسی، مسئولیت و غیر عملیاتی

ریسک مالی: به سه دسته زیر تقسیم می‌شود.

اعتباری: ناشی از ارتباط کارآفرین و تامین کننده مالی و پوششی جهت پرداخت وام فرد یا سازمان مقروض به تامین کننده مالی می‌باشد.

بازار: این نوع ریسک ناشی از تعامل کارآفرین و بازار می‌باشد و پوششی جهت خسارات ناشی از تغییر قیمت در سهم، نرخ بهره، نرخ ارز، و همچنین ریسک ناشی از بالا رفتن هزینه های تولید بدلیل افزایش قیمت مواد اولیه به نحوی که قیمت تمام شده محصول بیشتر از قیمتی است که در بازار وجود دارد، می‌باشد.

نقدینگی: این نوع ریسک ناشی از دسترسی نداشتن به پول نقد می‌باشد.

ریسک عملیاتی: ریسکی است که ناشی از اشتباهات کارکنان، سیستمها، روشها و همچنین عوامل فیزیکی، محیطی، قانونی می‌باشد. این نوع ریسک نیز به چهار نوع زیر دسته بندی می‌شود:

جرایم داخلی: ناشی از تعامل کارآفرین و کارکنان سازمان و پوششی جهت آسیب‌های ناشی از دزدی، اختلاس و غیره می‌باشد.

جرایم خارجی: ناشی از تعامل کارآفرین و افراد جامعه و پوششی جهت هزینه های ناشی از دزدی، جعل اسناد، خسارتهای مربوط به جرایم اینترنتی و ... می‌باشد.

خطاهای کاری: ناشی از تعامل کارآفرین و کارکنانو پوششی جهت خسارات اشتباهات پرسنل در انجام وظایف سازمانی همانند اشتباهات محاسباتی و عملیاتی. اشتباه در محاسبات در مورد زمان و هزینه ی مورد نیاز پروژه و اشتباه در روند اکتشاف و مکان یابی می‌باشد.

توقف کار: ناشی از تعامل کارآفرین با عوامل داخلی، خارجی و محیطی و پوششی جهت خسارتهای ناشی از توقف موقت یا دائم کار را برای مدت معلومی و به دلایل مشخصی تحت ، پوشش هزینه اضافی، پوشش درآمد مورد انتظار می‌باشد.

ریسک انسانی - دارایی: این نوع ریسک به دو دسته کارکنان و دارایی تقسیم می‌شود.

کارکنان: این نوع از ریسک ناشی از تعامل کارآفرین با کارکنان سازمان و پوشش همه جانبه کارمندان سازمان، بیمه خدمات درمانی، بیمه ناتوانی کاری بلند مدت یا کوتاه مدت، بیمه بیکاری،

بیمه هزینه‌های درمانی، آسیب‌های حین کار، بیمه عمر و بازنشستگی، بیمه حوادث طبیعی، تروریستی، بیمه پوشش حوادث ناشی از جرایم (دزدی، آدم‌ربایی)، بیمه بیماری‌های خاص.

دارایی: این نوع ریسک ناشی از تعامل کارآفرین با عوامل داخلی، بیرونی و محیطی است و پوششی جهت آسیب تجهیزات و ساختمان‌ها، آتش‌سوزی، دزدی، خسارت طبیعی، حمل و نقل، حوادث حین کار، خسارتهای فیزیکی به ماشین‌آلات.

ریسک سیاسی: این نوع ریسک ناشی از تعامل کارآفرین با دولت و پوششی جهت حوادث ناشی از جنگ، از قبیل خسارت به دارایی‌ها، کارکنان، توقف کار. خسارات ناشی از عدم امکان تبدیل ارز، سلب مالکیت، ابطال جواز یا گواهی بهره‌برداری و تغییرات تعرفه می‌باشد. این نوع از ریسک عبارتند از جنگ، تبدیل ارز، سلب مالکیت و تعرفه می‌باشد.

ریسک مسئولیت: ریسک مسئولیت نیز به سه دسته‌ی عمومی، محیطی و مدیران و کارکنان تقسیم می‌شود.

عمومی: ناشی از تعامل کارآفرین با افراد جامعه است و پوششی جهت ادعاهای قانونی ناشی از خسارت به فردی از جامعه. مانند بیمه ریزش زمین در مناطقی که مورد بهره‌برداری فعالیت‌های معدنی قرار می‌گیرند.

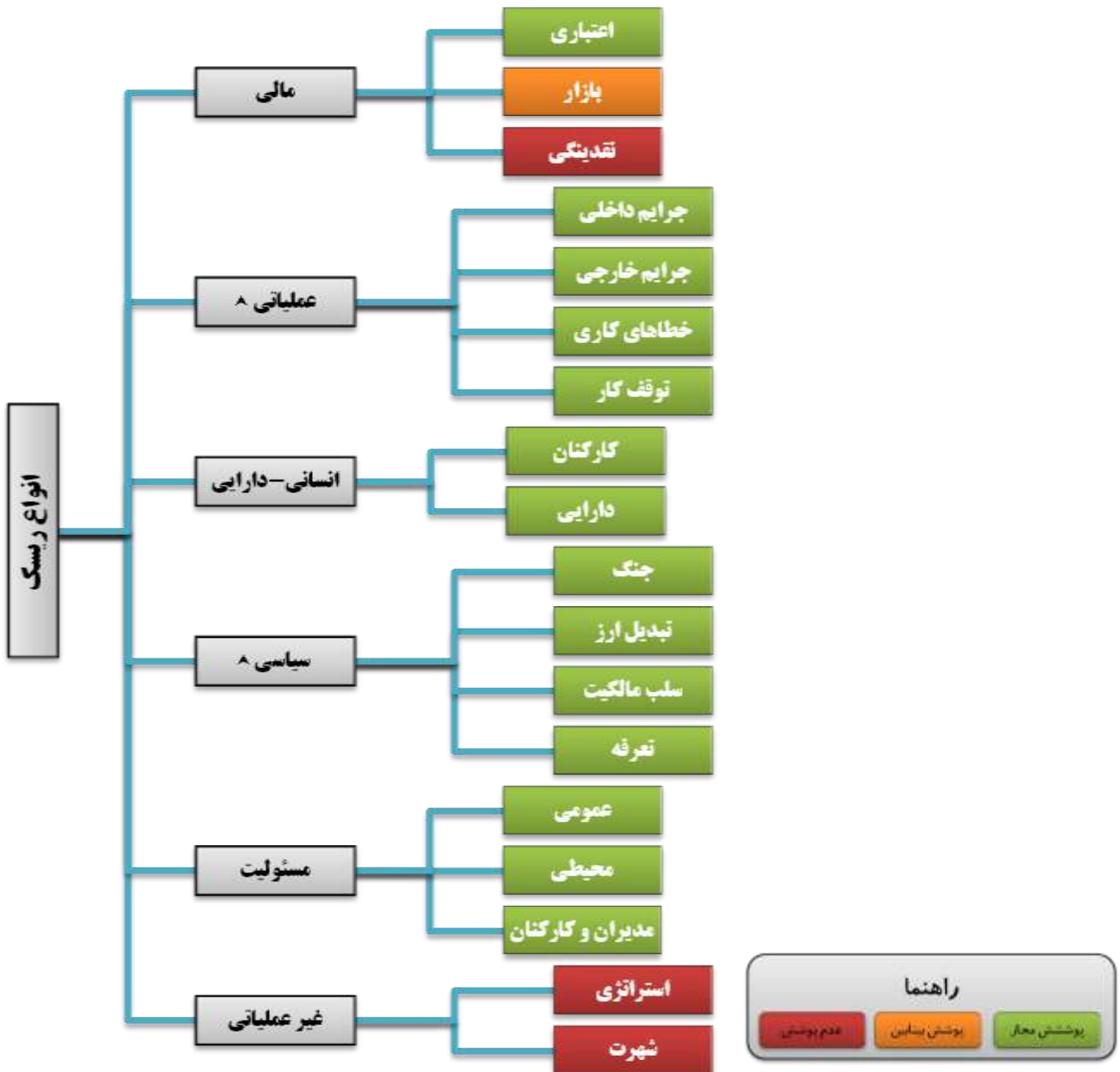
محیطی: این نوع ریسک ناشی از تعامل کارآفرین با محیط در نظر گرفته می‌شود و پوششی جهت خسارات ناشی از دفع آلاینده‌ها بصورت غیر عمدی و هزینه‌های ناشی از توقف کار بعنوان جریمه‌ای در اثر آسیب به محیط زیست است.

مدیران و کارکنان: این ریسک ناشی از تعامل کارآفرین با افراد جامعه و محیط می‌باشد و پوششی از سوی سازمان پوشش دهنده جهت هزینه‌های تحمیلی ناشی از خطای مدیران است.

ریسک غیرعملیاتی: ریسک غیرعملیاتی نیز شامل ریسک استراتژی و شهرت می‌شود. این نوع از ریسک توسط شرکت‌های بیمه‌ای تحت پوشش قرار نمی‌گیرند.

در شکل (4-1) دسته بندی انواع ریسک آورده شده است. در این شکل ریسک‌هایی که با رنگ سبز مشخص شده‌اند، ریسک‌هایی هستند که توسط شرکت‌های بیمه تحت پوشش قرار می‌گیرند و ریسک-

هایی که با رنگ قرمز مشخص شده‌اند توسط شرکت‌های بیمه پوشش داده نمی‌شوند. همچنین مواردی که با رنگ نارنجی قرار می‌گیرند بسته به شرایط تحت پوشش قرار می‌گیرند.



شکل شماره (3-1): دسته‌بندی انواع ریسک

3-2- مدیریت ریسک

مدیریت ریسک فرایندی است که هدف آن کاهش امکان آثار زیان آور یک فعالیت از طریق اقدام آگاهانه برای پیش بینی حوادث ناخواسته و برنامه ریزی برای اجتناب از آنها می باشد.

چرخه مدیریت ریسک در شکل (2-4) نشان داده شده است. این چرخه دارای چهار مرحله شناخت ریسک، تحلیل ریسک، تصمیم گیری در مورد ریسک و کنترل و نظارت بر مدیریت ریسک می باشد.



شکل شماره (3-2): چرخه مدیریت ریسک

شناخت ریسک: عوامل ریسک در دو بعد کمی و کیفی بررسی و شناسایی می شوند. در بررسی عوامل بعد کمی در قالب اثرات مالی مورد بررسی قرار می گیرند. با بکارگیری مقیاس‌هایی میتوان گروه دیگری از عوامل که قابل اندازه‌گیری نیستند (عوامل کیفی) را اندازه‌گیری و قابل محاسبه نمود.

تحلیل ریسک: می‌توان با مقایسه میزان حساسیت و احتمال وقوع عوامل ریسک، تحلیل لازم برای واکنش‌های احتمالی برای هر یک از آنها را انجام نمود. در این مرحله تمامی حالت‌های ممکن برای عوامل ریسک شناسایی و احتمال وقوع و خطر هر یک بررسی می‌شود.

تصمیم‌گیری در مورد ریسک: این تصمیمات شامل پذیرش ریسک، کاهش ریسک، انتقال ریسک و عدم پذیرش ریسک می‌باشد که در شرایط مختلف بر اساس آنالیز Cost- Benefit در مورد عوامل مختلف ریسک گرفته می‌شود.

کنترل و نظارت بر مدیریت ریسک: در این مرحله به بررسی کلی مراحل قبلی مدیریت ریسک پرداخته می‌شود.

به منظور توصیف کارکرد سازمان‌های بیمه‌ای، فرآیند مدیریت ریسک مجدداً مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله شناخت ریسک، مشاوران و کارگزاران بیمه‌ای، به کارآفرین و دیگر تهدید شونده‌ها، یاری می‌دهد. این شرکت‌ها با شناخت تخصصی از فعالیت و ریسک‌های موجود تمامی ریسک‌های ناشی از فعالیت را شناسایی کرده و مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهند. منظور از تحلیل ریسک اغلب کمی کردن ریسک و پیش‌بینی هزینه محتمل در صورت وقوع آن ریسک است. بنابراین مشاوران بیمه‌ای کارآفرین را در تصمیم‌گیری درباره ریسک کمک می‌کنند. در صورت نیاز کارآفرین می‌تواند ریسک خود را به شرکت‌های بیمه‌ای انتقال دهد این امر توسط پرداخت حق بیمه به شرکت‌های بیمه‌ای امکان‌پذیر است. شرکت بیمه نیز می‌تواند ریسک منتقل شده به خود را بین دیگر شرکت‌های بیمه‌ای، اصطلاحاً بیمه اتکایی، پخش کند.

3-3-3 بیمه

بیمه کننده، شرکت بیمه، سازمانیست که در قبال حق بیمه دریافتی از بیمه شونده، ریسک‌های بیمه شدنی را پوشش می‌دهد. سازمان‌های بیمه به دسته‌های زیر تقسیم می‌شوند. این شرکت‌ها به تفصیل در ادامه توضیح داده می‌شود.

شرکت‌های بیمه‌ای:

سازمانی است که در قبال دریافت حق بیمه از بیمه شونده، ریسک‌های بیمه شدنی را تحت پوشش قرار می‌دهد.

مشاوران بیمه‌ای:

با دریافت حق مشاوره از بیمه شونده با شناخت و آنالیز ریسک، به سازمان در مورد تصمیم‌گیری در مواجهه با ریسک‌های پیش رو کمک می‌دهد. بدین صورت که مشاور بیمه‌ای گزینه‌های مختلفی از شرکت‌های بیمه را به سازمان معرفی می‌کند.

این نوع شرکت‌ها با داشتن نیروهای بسیار متخصص در بستن قراردادها، شناخت قرارداد، بار قانونی آن به بیمه شونده اطلاعات مقتضی را ارائه می‌کند. شرکت‌های مشاور به هیچ عنوان شرکت بیمه نیستند و مسئولیت خسارت از تعهدات این نوع شرکت‌ها خارج است.

واسطه‌های بیمه‌ای:

شرکت یا فرد واسطه‌ی بیمه‌ای شبیه شرکت‌های مشاور هستند با این تفاوت که حق مشاوره‌ی خود را به صورت درصدی از حق بیمه از شرکت بیمه دریافت می‌کنند.

این سازمان‌ها با شرکت‌های بیمه متعددی قرارداد دارند و بهترین شرکت و پوشش بیمه‌ای را به مشتریان خود ارائه می‌دهند.

نمایندگان بیمه‌ای:

این شرکت یا افرادی که نماینده مستقیم شرکت بیمه هستند.

کارکرد آنها شبیه شرکت‌های مشاور یا واسطه‌است. برخی از این شرکتها تنها نماینده یک شرکت بیمه هستند و برخی دیگر نماینده چند شرکت بیمه هستند.

شرکت‌های بیمه‌ی اتکائی:

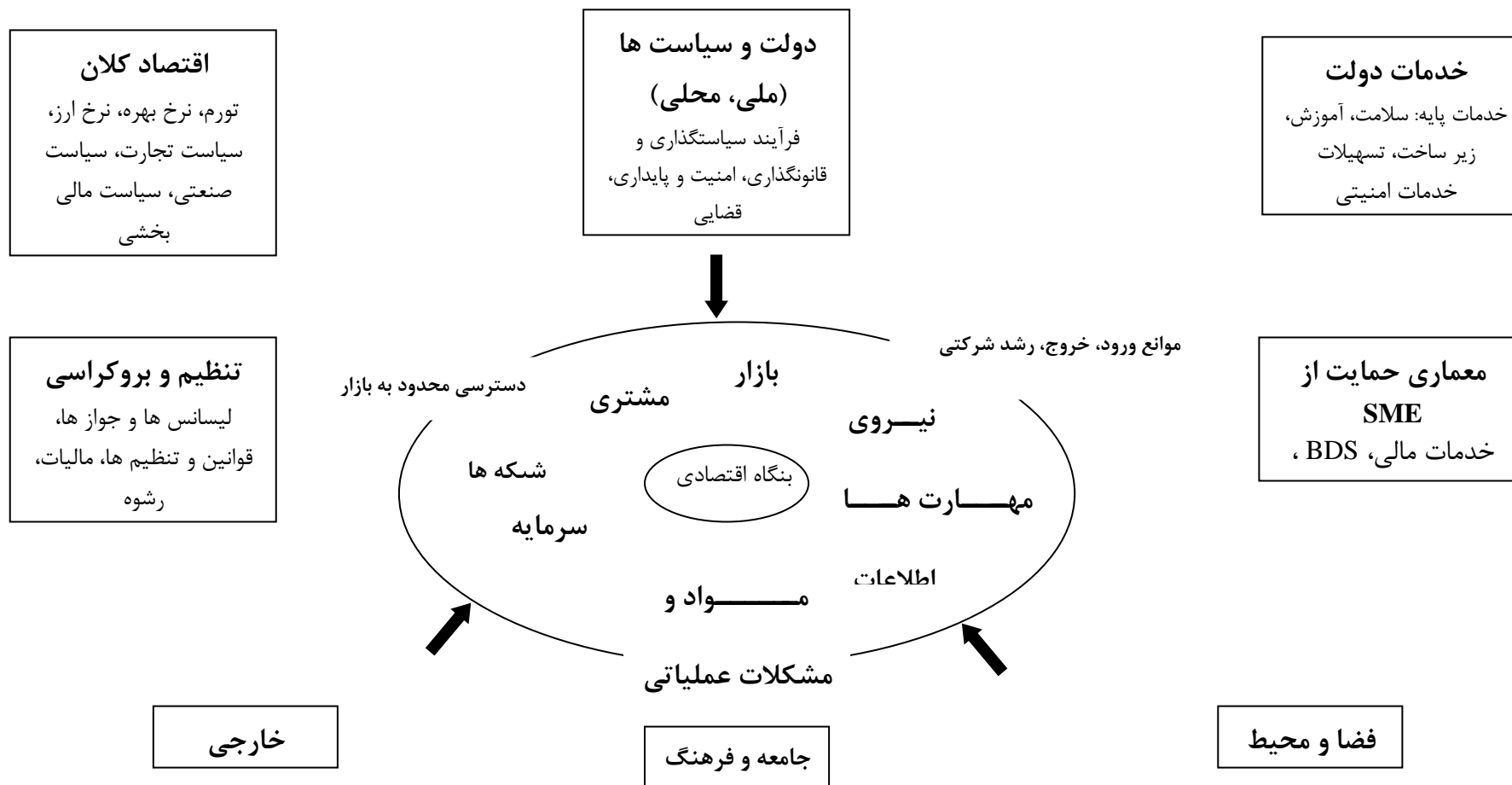
در قبال دریافت بخشی از حق بیمه از شرکت بیمه اولی آن را بیمه می‌کند.

در مواجهه با ریسک‌های بزرگ و خاص استراتژی خود شرکت بیمه این است که ریسک را به شرکت بیمه دومی (اتکائی) انتقال دهد.

3-4- تامین‌کنندگان خدمات¹

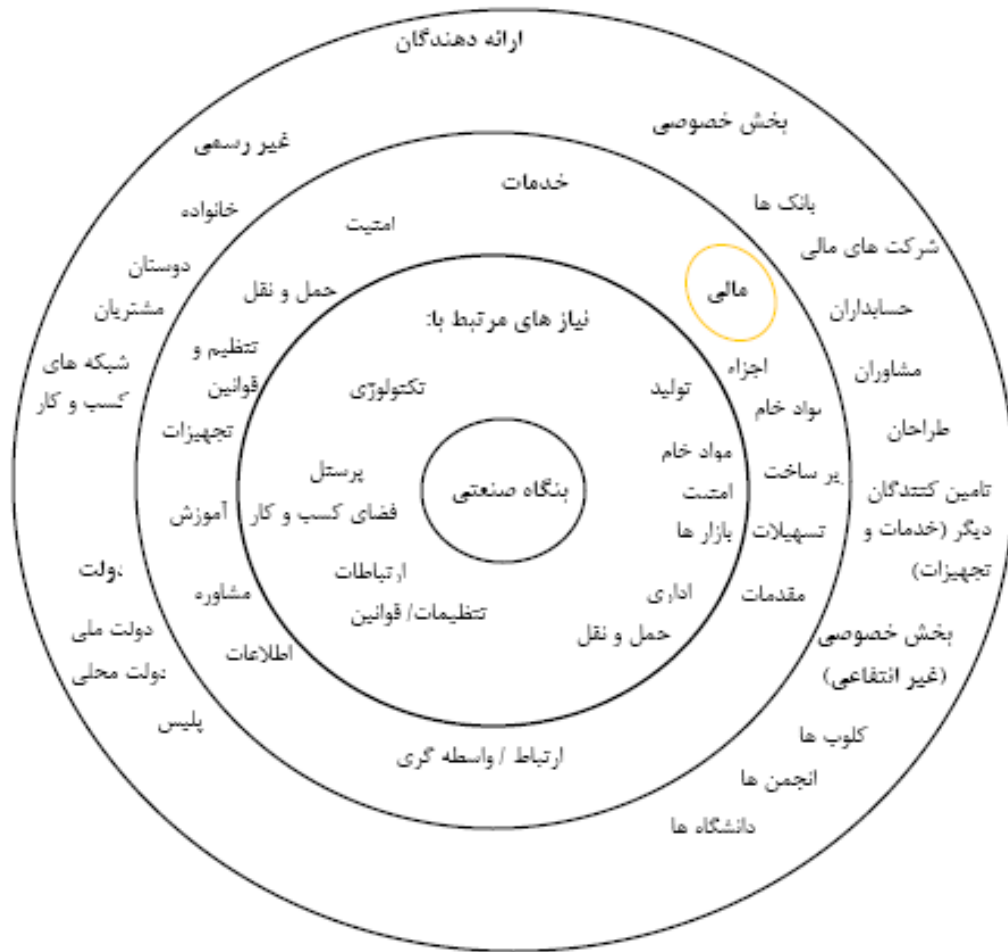
تمرکز بر توسعه بنگاه‌های صنعتی مستقیماً از اهداف کاهش فقر سازمان‌های توسعه‌ای و تعهدشان در راستای ایجاد محیط توانمند ساز برای بخش خصوصی نشئت می‌گیرد. البته اجزای کلیدی این محیط در زمینه اقتصاد کلان و سرمایه‌گذاری عمومی برای مردم می‌باشد. در خصوص بنگاه‌های صنعتی، دسترسی به خدمات یک بعد حیاتی در محیط کسب و کار و فاکتور مهم در تعیین رقابت‌پذیری اقتصاد است.

¹ Service Provider



شکل شماره (3-3): اجزای اصلی محیط بنگاه‌های صنعتی

- بنگاه‌های صنعتی نیازهای متفاوتی دارند که برای برنامه‌های عملیاتی و رشدشان ضروری است. ماهیت این نیازها، به واسطه بخش یا مرحله رشد بنگاه اقتصادی تحت تاثیر قرار خواهد گرفت و به توانایی آنها نیز برای جذب مشتری، طراحی محصول، افزایش بهره‌وری، بهبود اداری، ارتباطات موثرتر و دسترسی به تکنولوژی جدید مربوط است. میزان درجه‌ی برآورده شدن نیازها، تاثیر عمده‌ای بر موفقیت کسب و کار دارد.
 - خدمات مالی، بخش حیاتی این محیط است؛ اگرچه نمی‌توان تمامی نیازهای کسب و کار را تامین کرد.
 - محیط‌های توسعه‌دهنده و هدایت‌کننده بنگاه‌های صنعتی، خدمات متنوع و مرتبط را به منظور برآورده کردن این نیازها به صورت رسمی و یا غیررسمی فراهم می‌کند.
 - به صورت بالقوه، مجموعه‌ای از ارائه‌کنندگان این خدمات را برای SMEها فراهم می‌آورند. در اکثر موقعیت‌های کارآفرینی، شرکت‌های بخش خصوصی و شبکه‌های رسمی و غیررسمی مهمترین بازیگران هستند.
- در سال‌های اخیر، اهمیت خدمات توسعه کسب و کار برای SMEها توسط انفجاری در خدمات در ملت‌های صنعتی بسیار تاکید شده است. در پشت این موضوع، دو روند کلیدی وجود دارد:
1. در اقتصاد جهانی، بازارهای رقابتی به طور فزاینده‌ای پیچیده و تخصصی هستند؛
 2. کسب و کارها در همه جنبه‌ها نمی‌توانند موفق باشند و لذا باید بر شایستگی‌های اصلی خود با تکیه بر منابع خارجی برای کارکردهای دیگر و واقعیت رقابتی ماندن متمرکز شوند.



شکل شماره (3-4): ایجاد پیوستگی در بازار خدمات توسعه کار: نیازها، خدمات و ارائه دهندگان

چهار تفاوت عمده میان الگوی جدید توسعه بازار خدمات توسعه کسب و کار و رویکردهای مرسوم خدمات توسعه کسب و کار وجود دارد. در جدول شماره (3-5) مقایسه میان رویکرد جدید و قدیمی آورده شده است. در خصوص تعریف خدمات توسعه کسب و کار، رویکرد قدیمی بر نگرش دولت (طرف عرضه) درباره کالاهای مورد نیاز بنگاه‌های صنعتی و آموزش و مشاوره تاکید دارد. این در حالی است که رویکرد جدید، از چشم انداز توسعه بازار، بر نگرش بنگاه‌های صنعتی (طرف تقاضا) تاکید دارد و لذا حوزه وسیع تری از خدمات را در بر می‌گیرد. در این رویکرد، خدمات توسعه کسب و کار، هر خدمت غیر مالی است که می‌تواند هم به صورت رسمی و هم غیر رسمی ارائه شود.

جدول شماره (3-1): مقایسه رویکرد های جدید و قدیمی توسعه بازار خدمات توسعه کسب و کار

رویکرد جدید	رویکرد قدیمی	
به عنوان مصرف کنندگان خدمات	به عنوان ذینفعان موسسات خیریه	بنگاه های صنعتی
بخش خصوصی دایر در بازار	سازمان های دولتی، سازمان های غیر دولتی	ارائه کنندگان کلیدی
به عنوان کالای خصوصی	به عنوان کالای عمومی	خدمات توسعه کسب و کار
از طریق داد و ستد میان ارائه کننده و مصرف کننده	دولت	تامین مالی خدمات توسعه کسب و کار

چنین تعریف مختصر ولی گسترده نیازمند شفاف سازی بیشتری است. این خدمات نوعاً شامل: آموزش / توسعه مهارت ها، طراحی، تبلیغات، واسطه های شبکه ای، خدمات کامپیوتری، مشاوره کسب و کار، خدمات امنیتی، خدمات قانونی، ممیزی، تحقیقات بازار، اطلاعات فنی، مدیریت و طراحی وب سایت، تعمیر و نگهداری تجهیزات و سازماندهی کنفرانس می باشند. این خدمات تقریباً به خدمات تولید کننده یا واسطه ها مربوط است (همانگونه که در تقسیم بندی استاندارد صنعتی تعریف شده است (به معنی خدماتی است که از یک کسب و کار به دیگر کسب و کارها (نه مشتری نهایی) فروخته می شود). به علاوه، در چنین خدماتی پرداخت رسمی برای داد و ستدها وجود ندارد و با وجود داشتن نقشی مهم در آمارهای اقتصادی، پنهان می مانند. از جمله سرویس هایی که بسیار حائز اهمیت هستند، می توان به خدماتی که یک کسب و کار به کسب و کار دیگر ارائه می دهد (مانند آموزش، معرفی، اطلاعات بازار) اشاره کرد. به نظر می رسد، ارائه مواردی از خدمات که در حوزه خدمات توسعه کسب و کار قرار نمی گیرند نیز مفید باشد. این خدمات شامل:

1. محصولات فیزیکی: کالا های تولید شده یا مواد خام؛
2. تسهیلات: آب، برق، گاز؛
3. خدمات دولتی با هدف ایجاد جامعه و کسب و کار های وسیعتر مانند زیر ساخت، خدمات اجتماعی، مراقبت های پزشکی اولیه و آموزش؛

4. حمایت^۱.

شایان ذکر است، هنگامیکه خدمات اجزای ضروری اقتصاد هستند (با تولید و تجارت ارتباط نزدیکی دارند)، وجود نقاط مبهم در هر تعریفی امری اجتناب‌ناپذیر است. به عنوان نمونه:

- بعضی از خدمات مانند مشاوره طراحی و اطلاعات بازار بخشی از روابط تجاری در کالاهای فیزیکی هستند (مثلاً خدمات پس از فروش در تولید یا خرده‌فروشی کالاها یا توصیه و خدمات در فضای کاری). تفکیک خدمات از کالاها در چنین مواردی ممکن است معنی‌دار نباشد.
- توسعه تکنولوژی و خصوصی سازی محدوده وسیعی از خدمات جدید مرتبط با تسهیلات را فراهم می‌آورد.

بنابراین، خدمات توسعه کسب و کار بهترین گزینه برای مجموعه‌ای از خدمات و یا تجهیزات در حال تغییر و مورد نیاز بنگاه‌های صنعتی می‌باشد. به وضوح چنین "تصویری" شامل بخش مالی و غیر مالی است. بر اساس دو مولفه هدف اصلی و نوع رویکرد نیز می‌توان تفاوت رویکردهای جدید و قدیمی را بررسی نمود. در خصوص اهداف، در روش قدیمی رویکرد حمایتی دولت از خدمات توسعه کسب و کار بر ایجاد ظرفیت سازمان‌ها به منظور تحویل خدمات بهبود یافته یا ارائه خدمات به طور مستقیم تمرکز دارد. در حالیکه در رویکرد جدید، از چشم‌انداز توسعه بازار، هدف اصلی مداخلات باید ایجاد بهبود در بازارهای خدمات توسعه کسب و کار باشد. از منظر نوع رویکرد، روش قدیمی معمولاً سازمان‌ها (اغلب سازمان‌های وابسته به دولت) را در طراحی و تحویل خدمات توسعه کسب و کار با فرض وجود سوپسیدهای پیوسته حمایت می‌کند. اما در روش جدید، الگوی توسعه بازار خدمات توسعه کسب و کار، مستلزم رویکرد متفاوتی برای مداخلات می‌باشد. لذا سه ایده قابل طرح است:

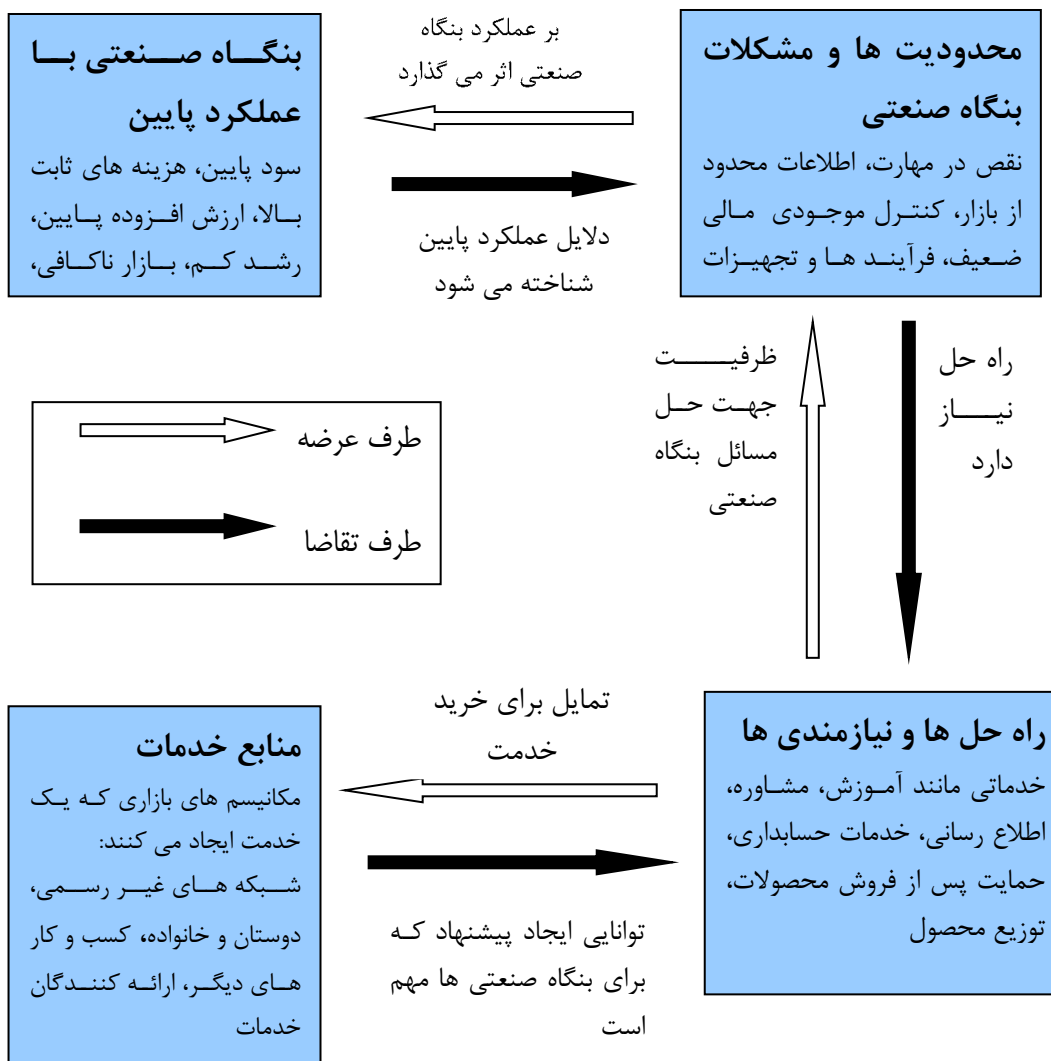
1. نقطه شروع طراحی مداخلات باید درک کامل بازارهای خدمات توسعه کسب و کار باشد (یعنی در حال حاضر در کجا قرار داریم؟).

2. مداخلات باید یک دید شفاف از چگونگی عملکرد بازارهای خدمات توسعه کسب و کار به صورت پایدار از طریق ایجاد ارتباط میان کارکردهای اصلی بازار و بازیگران را ایجاد کند (یعنی به کجا می‌خواهیم حرکت کنیم؟).

3. در طراحی و پیاده‌سازی، مداخلات باید اصول خدمات توسعه کسب و کار نمونه‌های موفق را بررسی و تفسیر نماید (یعنی چگونه باید به اهداف نائل شد؟).

¹ - Advocacy

کسب و کارها از خدمات توسعه کسب و کار به منظور انجام کارکرد های مهم کسب و کار استفاده می کنند، به طوریکه مشکلات روزانه را حل و شرکت را در مسیر رشد قرار دهد. در واقع، خدمات توسعه کسب و کار، عملکرد پایین بنگاه های صنعتی را مورد خطاب قرار نمی دهند. عملکرد ضعیف، فقط نشانه‌ای از مشکلات اساسی بنگاه های صنعتی هستند. این مشکلات عمده است که خدمات توسعه کسب و کار پتانسیل برخورد با آن را دارد (به شکل ۳-۱۶ مراجعه شود).



شکل شماره (3-5): آناتومی داد و ستد های خدمات توسعه کسب و کار

واقعیت برای اکثر کسب و کارهای کوچک این است که در بازار متولد شده و به زندگی ادامه می دهند تا زمانی که در بازار از بین بروند. نیازمندی های آنها با دیگر کسب و کارها یا افراد دیگر برآورده می شود و به ندرت به واسطه برنامه های حمایتی دولت درک می شوند.

بنابراین، منطق اصلی برای مداخلات، پوشش دادن به محدودیت‌هایی است که بنگاه‌های صنعتی را از حل مشکلاتشان باز می‌دارد. هدف مداخلات، غلبه کردن بر این محدودیت‌ها به منظور تسهیل در ایجاد بازار خدمات توسعه کسب و کار کارا تر می‌باشد. پوشش دادن به شکست بازار یا توسعه بازار منطق اصلی مداخله است.

• **چه چیزی در مسیر درست قرار ندارد: چرا بازار درست عمل نمی‌کند؟** تمامی مداخلات خدمات توسعه کسب و کار در نهایت بر بهبود عملکرد بنگاه‌های صنعتی تمرکز دارند. اگرچه مداخلات مرسوم خدمات توسعه کسب و کار، صرف نظر از تحلیل موقعیت موجود که برای شناسایی و پوشش محدودیت‌های واقعی نیاز است، تمایل به ایجاد مداخله دارند و ملاحظات کمی درباره این سوال اساسی در نظر گرفته می‌شود که بنا چه دلایلی بنگاه‌های صنعتی قادر به حل چنین مشکلاتی از طریق مکانیسم‌های بازار موجود نیستند.

به عنوان مثال، در شکل شماره ۳-۱۶، دلیل سود آوری پایین بنگاه‌های صنعتی ممکن است کنترل موجودی ضعیف باشد. یک خدمت توسعه کسب و کار ممکن است این مشکل را با آموزش مدیریت موجودی پوشش دهد. یک مداخله در رویکرد‌های مرسوم (بر اساس عملکرد ضعیف میان بنگاه‌های صنعتی) ممکن است به دنبال ارائه خدمات به طور مستقیم یا از طریق دیگر شرکا به منظور (1) بهبود سود آوری بنگاه‌های صنعتی و (2) به طور خاص بهبود مدیریت موجودی باشد.

اغلب مداخلات دولت با هدف پوشش دغدغه‌های تساوی حقوق (یعنی ارائه خدمات توسعه به کسب و کارهای ضعیف‌تر) طراحی شده است. اهداف برابری ناسازگار با منطق شکست بازار نیستند. کسب و کاری که خدمتی دریافت نکرده است از بازار محروم شده و نیازمند نوعی از مداخلات است. نکته مهم در خروج از رویکردهای متداول این است که چگونه دغدغه‌های تساوی حقوق باید از طریق مکانیسم‌های بازار یا ارائه سوپسید پوشش داده شود.

بنابراین می‌توان بیان نمود که به منظور طراحی مداخلات در توسعه بازارهای خدمات توسعه کسب و کار، ارزیابی بازار برای شناسایی محدودیت‌هایی که قابلیت دسترسی خدمات توسعه کسب و کار را محدود می‌کند (یعنی از داد و ستدهایی که میان مصرف‌کنندگان و ارائه‌کنندگان خدمات توسعه کسب و کار جلوگیری می‌کند)، امری بسیار ضروری است. به منظور انجام این کار باید در نظر گرفت که بازار چگونه است و چگونه کار می‌کند. متأسفانه، این مسئله بدین معنی است که باید به اقتصاد پایه برگشت.

• **یک بازار خدمات توسعه کسب و کار کارا چگونه است؟** تئوری اقتصاد، یک بازار را به عنوان مجموعه‌ای از تنظیمات^۱ که در آن خریدار و فروشنده برای تبادل یک کالا یا خدمت با یکدیگر در تماس هستند، توصیف می‌کند. سطح یا حجم تبادل یا داد و ستدی که میان فروشندگان و خریداران برای یک کالا یا خدمت رخ می‌دهد، اثر بخشی بازار را تعیین می‌کند. به علاوه، این تئوری بیان می‌کند که داد و ستد ها میان تقاضا و عرضه به واسطه یک قیمت متعادل (قیمتی که در آن مقدار عرضه با مقدار تقاضا برابر است)، تعیین می‌شود.

بنابراین، عرضه رفتار فروشندگان (تامین کنندگان خدمات توسعه کسب و کار) و تقاضا رفتار خریداران (مصرف کنندگان بنگاه صنعتی) را توصیف می‌کند:

○ تقاضا مقداری از کالا یا خدمت است که خریداران مایل به خرید آن در هر قیمت معینی می‌باشد،

○ عرضه مقداری از کالا یا خدمت است که فروشندگان مایل به فروش در هر قیمت معینی می‌باشد.

به وضوح، این شکل ساده سازی شده است. قیمت و مقدار تنها عوامل لحاظ شده در این تحلیل هستند. منحنی‌ها موقعیت یک بازار دایر شده "کامل" را نشان می‌دهند که قیمت به عنوان مکانیسم شفاف سازی بازار عمل کرده و تمامی عوامل دیگر ثابت در نظر گرفته شده اند. در واقعیت، محدوده وسیعی از عوامل دیگر، علاوه بر قیمت، عرضه و تقاضا (رفتار خریداران و فروشندگان) را تعیین می‌کنند.

جدول شماره (3-2): فاکتورهای طرف عرضه و تقاضا

عرضه	تقاضا
قیمت (خدمت خواسته شده)	قیمت (خدمت خواسته شده)
ظرفیت موجود	قیمت خدمات مرتبط
هزینه ورودی‌ها (هزینه ظرفیت)	درآمد مصرف کنندگان
فاکتورهای محیطی (رقابت، دولت و غیره)	مطلوبیت مصرف کنندگان
-----	اطلاعات موجود برای مصرف کنندگان

شایان ذکر است که بازارها هنگامی کارا خواهند بود که داد و ستدها اتفاق بیفتند (یعنی تبادل میان عرضه و تقاضا وجود داشته باشد). بدین منظور در حالت تعادل، مصرف کنندگان باید برای خرید آمادگی داشته باشند (تقاضای موثر) و ارائه کنندگان نیز چیزی برای فروش داشته باشند (عرضه موثر). درک پویایی این تعامل یا داد و ستد، کلیدی برای تحلیل بازار است.

¹ -Arrangement

اگرچه به منظور درک شکست بازار خدمات توسعه کسب و کار، باید نگاهی فراتر از قیمت (که به طور موثر موجب حرکت در طول منحنی های عرضه و تقاضا می شود) داشت. لذا باید دیگر فاکتورها را که معمولا باعث تغییر در منحنی های عرضه و تقاضا (موقعیت یا شکل) می شود، در نظر گرفت و ماهیت عرضه و تقاضای خدمات توسعه کسب و کار را نیز تعیین نمود. همانطور که در بالا مطرح شد، عوامل تعیین کننده مختلفی میان هر دو وجود دارد که باید به طور جداگانه بررسی شوند. بنابراین، قسمت کلیدی چارچوب مفهومی بر عوامل تعیین کننده عرضه و تقاضا تمرکز دارد.

3-5- تسهیل خدمات

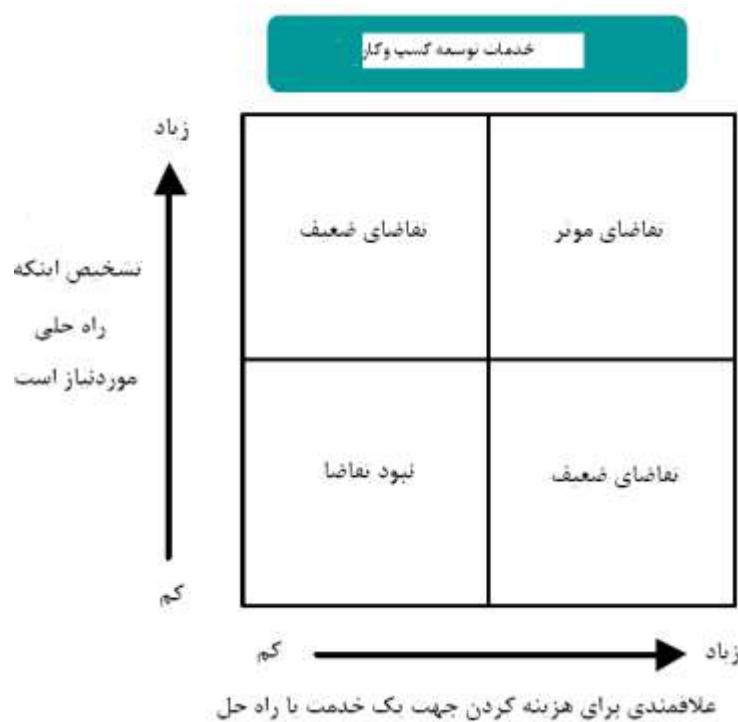
اصولا بازار را بصورت محل تلاقی عرضه و تقاضا تعریف می کنند، بدین معنا که هرگاه برای کالا یا خدمتی خاص تقاضا یا عرضه‌ای وجود داشته باشد، بالطبع بازار مربوط آن هم تشکیل می شود. لذا چنانچه ما بخواهیم وضعیت بازار را برای خدمتی خاص ارزیابی کنیم، ناگزیریم به تحلیل طرف‌های تقاضا و عرضه بپردازیم. از آنجا که موضوع موردنظر ما وضعیت بازار خدمات توسعه کسب و کار می باشد، بطور جداگانه هر یک از طرف‌های عرضه و تقاضای آن را بررسی نموده و سپس تصویر کاملی از حالات ممکن در چنین بازاری تشریح خواهد شد.

دو مسئله کلیدی برای تقسیم‌بندی تقاضا از قرار زیر می باشند:

1- تشخیص اینکه اساسا راه‌حلی مورد نیاز است یا خیر؟

2- میزان علاقمندی و اشتیاق برای هزینه کردن جهت بهره مندی از راه‌حل یا خدمتی مشخص

میزان هرکدام از فاکتورهای بالا را برای سادگی بصورت زیاد یا کم در نظر می گیریم. بر این اساس طرف تقاضا را می توان به چهار قسمت همانطور که در شکل شماره (4-6) پیداست تقسیم نمود.



شکل شماره (3-6): تحلیل طرف تقاضا

تقاضای موثر: در سمت راست و بالای جدول تقاضا قرار دارد، هنگامی است که شناخت بالایی در خصوص ضروری بودن راه‌حل وجود دارد و بعلاوه علاقمندی مناسبی هم برای پرداخت هزینه جهت و آوردن خدمت موردنظر وجود دارد. در این حالات بنگاه‌های کوچک و متوسط مشکلاتشان را می‌شناسند و برای حل آنها هزینه پرداخت می‌کنند.

تقاضای ضعیف: در این وضعیت شناخت بالایی از موردنیاز بودن مشکل وجود دارد، اما تمایل چندانی جهت هزینه‌کردن برای آن وجود ندارد و یا بالعکس شناخت نسبت به ضرورت راه‌حل پایین است، اما تمایل و علاقمندی جهت صرف هزینه‌های خرید خدمت وجود دارد. در حالت اول مشتری مشکل را می‌شناسد و بدنبال راه‌حل است، اما تردیدهایی در مورد اثربخشی و ارزش افزوده‌ی خدمت ارایه شده دارد. در حالت دوم مشتریان بدنبال برخی کمک‌ها برای رفع بعضی مشکلات خود می‌باشند و در عین حال نیز تمایل بالایی برای خرید خدمت دارند. با این حال مشتریان نمی‌دانند مشکل اصلی کدام است و ممکن است راه‌حل‌های اشتباهی را برگزینند.

عدم وجود تقاضا: زمانی که نه شناختی نسبت به راه‌حل مورد نیاز و نه تمایلی برای پرداخت جهت آن وجود ندارد، می‌توان گفت عملاً تقاضایی شکل نگرفته است. این وضعیت چندان هم درمیان کارآفرینان غیرمعمول نیست. در این حالت مشتری مشکلی را برای حل شدن تشخیص نداده و هیچ آمادگی و گرایشی هم برای هرگونه پرداختی جهت دریافت کمک خارجی ندارد.

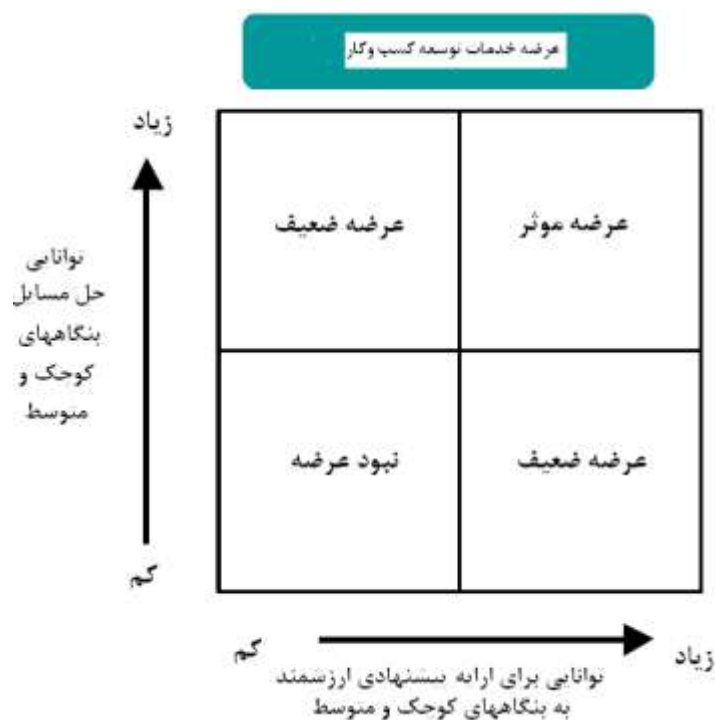
البته بطور مشابه دو فاکتور هم برای تقسیم‌بندی طرف عرضه خواهیم داشت که به قرار زیر می‌باشند:

1- توانایی جهت حل مسائل بنگاه‌های کوچک و متوسط؛

2- توانایی در ارائه پیشنهاداتی ارزشمند به بنگاه‌های کوچک و متوسط.

هرکدام از این دو عامل را روی نمودار شماره (4-7) به دو وضعیت زیاد و کم تقسیم می‌نماییم. در این حالت طرف

عرضه به چهار قسمت تقسیم خواهد شد:



شکل شماره (3-7): تحلیل طرف عرضه

عرضه موثر: در این وضعیت برای خدمت مورد نظر، هم ظرفیت‌های مناسبی برای حل مشکلات بنگاه‌های کوچک و متوسط وجود دارد و هم پیشنهادات خوبی به آنها ارائه می‌شود. ارائه‌کننده خدمات، ظرفیت مطلوبی برای حل نمودن مشکلات داشته و قادر است راه‌حل‌ها را بصورت خدمت یا محصولی شایسته ارائه دهد که مطلوب مشتری است.

عرضه ضعیف: با توجه به نمودار، این حالت در دو صورت امکان‌پذیر است. یکی اینکه ظرفیت بالایی در حل مشکلات بنگاه‌های کوچک و متوسط وجود دارد، اما پیشنهادات کمی به این کسب و کارها ارائه می‌شود و دیگر آنکه با وجود ظرفیتی اندک، پیشنهادات زیادی ارائه می‌گردد. در حالت اول علی‌رغم توانایی‌ها و مهارت‌های بالای ارائه‌کننده خدمات، دلیل ضعف بازاریابی یا ساختار نامناسب (هزینه، پرسنل، موقعیت،...) آنها نمی‌تواند ارزش خدمت خود را به

درستی به نمایش بگذارند و لذا پیشنهاد آنها جذاب جلوه نمی‌کند. در حالت دوم آرایه‌کنندگان خدمات در متقاعد کردن بنگاه‌ها برای خرید خدمت و ایجاد اطمینان به نتایج خدمت خود موفق هستند، اما در عمل فاقد ظرفیت فنی لازم برای آرایه راه‌حل‌هایی کارآمد و اثربخش می‌باشند.

عدم وجود عرضه: آرایه‌کننده خدمات فاقد هرگونه ظرفیت لازم برای فروش راه‌حل‌های برای مشکلات حوزه کسب-وکار است و طبیعتاً پیشنهادات درخور و قابل‌ذکری هم در عرضه ندارند.

پس از آشنایی با وضعیت‌های گوناگون طرف عرضه و تقاضا و مشخصات آنها می‌توان به بازار خدمت موردنظر که در عمل محل تلاقی عرضه و تقاضا خواهد بود، پرداخت. در قسمت قبل، هرکدام از طرفین عرضه یا تقاضا به سه وضعیت "موثر"، "ضعیف" و "نبود" تقسیم شدند. درحالی‌که اگر عرضه و تقاضا یا یکی از آنها وضعیت مطلوب و موثری داشته باشد، شاهد شکل‌گیری خوب بازار و کار مناسب آن خواهیم بود. اما در مجموع تمرکز ادبیات بر وضعیت‌هایی است که طرفین عرضه و تقاضا ضعیف یا بسیار ضعیف هستند. درچنین حالاتی که در ادامه توضیح آن خواهد آمد، با نقطه بلوغ و ایده‌آل بازار خدمت مورد مطالعه فاصله زیادی داریم و بالطبع نیاز به بازبینی و بررسی دقیق‌تر شرایط است تا در نهایت بتوانیم به شیوه‌ای اثربخش و کارآمدتر مداخلات خود را انجام دهیم.

جدول شماره (3-3): تحلیل وضعیت بازار

عرضه	ضعیف	تقاضا: ضعیف عرضه: نوظهور و نوپا	تقاضا: نابالغ عرضه: نوظهور و نوپا
	بسیار ضعیف	تقاضا: بسیار ضعیف عرضه: دسترس ناپذیر	تقاضا: وجود دارد عرضه: دسترس ناپذیر
		بسیار ضعیف	ضعیف
تقاضا			

پس از شناسایی حوزه‌های خدمتی با اولویت و نیز ارزیابی خدمات ویژه در هر بازار خدمت، در این مرحله، وضعیت هر یک از بازارهای اولویت دار، مورد تحلیل و بررسی قرار خواهد گرفت. هدف از این مرحله، شناسایی استراتژی کلان متناسب با وضعیت بازار است که به تبع آن، بسته‌های سیاستی دقیق‌تر تدوین و ارائه خواهند شد.

لازم به تاکید مجدد است که تحلیل فوق مشتمل بر ارزیابی طرفین بازار، طرف عرضه و طرف تقاضا، خواهد بود که پیوستاری از موضوعات مختلفی را مانند فهم و شناخت موضوع مورد تبادل و همچنین مشکلات خاص فنی محتمل در تبادل را در بر می‌گیرد.

نکته حائز اهمیت در این بخش نیز، پرهیز حداکثر در استفاده از روش‌های غیر مستقیم جمع آوری اطلاعات مانند پرسشنامه و حتی برگزاری جلسات مصاحبه به شکل بسته است؛ چراکه تجربه نشان داده است که مفاهیم مورد نظر در این مرحله، عمدتاً به حدی پیچیده است که امکان انتقال آنها در قالب‌های ثابت تا حد بسیار زیادی به محتوای موضوع لطمه خواهد زد. اگر چه ذکر این نکته نیز ضروری است که به دلایل مختلف اجرایی، ممکن است استفاده از پرسشنامه تنها روش جمع آوری اطلاعات در مورد برخی از افراد باشد.

بر اساس این ملاحظات، در مطالعه حاضر، بررسی‌های مرتبط با تحلیل وضعیت بازار در سه بازار با اولویت، با مطالعه مجموعه مقالات و گزارش‌های منتشر شده در اسناد مختلف آغاز گردید. لازم به ذکر است، در این مرحله از بررسی‌ها نیز همچون مراحل قبل، تاکید مشاور بر مصاحبه با صاحبان صنایع و نیز ارائه دهندگان خدمات در بازارهای مورد نظر بوده است. در ادامه، بیش از ده جلسه با اعضای جامعه هدف برنامه‌ریزی گردید که در نهایت، بررسی‌های مرتبط با مرحله مطالعه میدانی، با برگزاری چهار جلسه به انجام رسید.

بررسی‌های انجام گرفته، نشانگر وجود ضعف عمومی بسیار شدید در دو طرف بازار ارائه خدمات توسعه کسب و کار است؛ به طوری که با استناد به برخی شواهدی همچون:

- تعداد بسیار محدود (و در برخی موارد فقدان) بنگاه‌های ارائه دهنده خدمات توسعه کسب و کار؛
- عدم درک صحیح از ضرورت حل مشکلات از طریق راه حل‌های خدمت محور؛
- عدم تمایل و اعتماد صاحبان صنایع به خدمات این گروه از بنگاه‌ها (ارائه دهندگان)؛
- توان بسیار محدود ارائه دهندگان خدمات در افزایش حوزه تحت پوشش؛
- محدود بودن تجربیات موفق در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات؛
- احساس عدم سودمندی خدمات توسعه کسب و کار در بین صاحبان صنایع؛
- وجود تجربیات ناموفق در سایر حوزه‌ها.

می‌توان اینگونه استنباط نمود که همه بازارهای مورد مطالعه، بسیار نابالغ و در ابتدای مراحل شکل‌گیری هستند. از سوی دیگر، برخی شواهد بسیار محدود در مورد موفقیت‌های بدست آمده، نشان از وجود ظرفیت‌های بالقوه در حوزه‌های مورد بحث دارد.

بر این اساس و با توجه به مطالب عنوان شده در بخش‌های گذشته، راهبرد کلان مورد توصیه در بازارهای مورد بررسی، انجام اقدامات آموزشی و فرهنگ سازی است، اگر چه در برخی موارد محدود، انجام برخی اقدامات خاص به منظور تحریک طرف عرضه و نیز اطلاع رسانی در سطح صنعت (به عنوان طرف تقاضای بازار) نیز پیشنهاد می‌گردد.

برای شناسایی وضعیت

هرکدام از بازارهای خدمات توسعه‌ی کسب‌وکاری که مورد نظر می‌باشد، ناگزیر به تحلیل دو طرف عرضه و تقاضا می‌باشیم. در این راستا هرکدام از طرفین عرضه و تقاضا را در حالات گوناگون (فقدان، ضعیف، و موثر) بررسی و واکافی نمودیم، ویژگی‌های هر یک را برشمردیم و در آخر چهار حالت معمول برای بازارهایی را که نیازمند مداخله و تدوین استراتژی جهت رشد و توسعه هستند، شناسایی و معرفی نمودیم. چهار وضعیت معرفی شده برای بازار، بطور خلاصه بصورت زیر می‌باشند:

وضعیت "الف": وضعیتی که تقاضا ضعیف و عرضه نیز ضعیف می‌باشد.

وضعیت "ب": وضعیتی که تقاضا ضعیف و عرضه بسیار ضعیف می‌باشد.

وضعیت "ج": وضعیتی که تقاضا بسیار ضعیف و عرضه ضعیف می‌باشد.

وضعیت "د": وضعیتی که تقاضا بسیار ضعیف و عرضه نیز بسیار ضعیف می‌باشد.

این چارچوب نه تنها برای شناسایی و برشمردن انواع بازارهای موجود و ویژگی‌های آنها مفید بوده، بلکه می‌تواند جهت انتخاب استراتژی‌های مناسب مداخله در آن بازارها نیز ما را یاری کند. این چارچوب همانطور که قبلاً گفته شد، فرض بر این دارد که برنامه‌های توسعه عموماً و عمدتاً در بازارهایی با طرف عرضه یا تقاضای ضعیف موضوعیت داشته و بکار گرفته می‌شوند.

پیش از وارد شدن به این بحث، ذکر چند تذکر و نکته اساسی که مکرراً در ادبیات مورد اشاره بوده، ضرورت خواهد داشت :

1- استراتژی‌های مداخله‌ای برای هر کدام از این بازارها، مشتمل بر اهم استراتژی‌های توصیه‌شده در ادبیات جهت بکارگیری بوده و هیچ الزامی در به بکار بستن تمامی آنها نیست.

2- اگرچه مدل ارائه‌شده در بالا که از ادبیات استخراج هم گردیده است، یک مدل نظری و البته بسیار کارآمد می‌باشد، اما باید دانست که در دنیای خارج، بازار مورد مطالعه‌ی ما ممکن است دقیقاً در داخل این خط-کشی‌ها و تقسیم‌بندی‌های صریح فوق‌الذکر قرار نگیرد. لذا در چنین حالاتی تدوین‌کنندگان استراتژی‌ها برای

حالات بینابینی این اختیار را دارند که با فهم درستی که از جایگاه این مجموعه استراتژی‌ها پیدا کرده‌اند، در نهایت بسته‌ی پیشنهادی استراتژی‌های خود را تدوین نمایند.

3- از آنجا که شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی برای بازارهای مورد مطالعه از کشوری به کشور دیگر متفاوت می‌باشد و از طرفی قوانین مالی، تجاری، مالیاتی و حوزه‌های مرتبط با کسب‌وکار نیز از تنوع زیادی میان کشورها برخوردار است، لذا تدوین‌کنندگان استراتژی‌های مداخله، این اختیار را دارند که با حفظ روح کلی حاکم بر سیاست‌ها، بسته‌ی پیشنهادی خود را بومی کرده و با ویژگی‌های خاص آن بازار در آن کشور خاص منطبق و هماهنگ سازند.

4- باید توجه شود که بازارها از وضعیتی پویا و دینامیک برخوردارند و با گذر زمان و فراخور استراتژی‌های بکار بسته شده وضعیت بازارها و ویژگی‌های طرف عرضه و تقاضای آنها تغییر می‌کنند. بنابراین می‌بایست پایش و رصد مستمری بر وضعیت بازار صورت گرفته و بسته به تحولات آتی در مختصات بازارها، سیاست‌ها و استراتژی‌ها نیز مورد بازبینی قرار گیرند.

حال در ادامه این گزارش به توضیح هر یک از این چهار وضعیت (یعنی حالات ممکن برای بازارهای تحت مداخله) می‌پردازیم، لازم به ذکر است که در این گزارش نیز یک سیر منطقی یعنی از ضعیف‌ترین بازارها یا وضعیت "د"، تا بالغ-ترین بازار در این چهار بازار یا همان وضعیت "الف" دنبال می‌شود.

د: "آموزش"^۱ در ضعیف‌ترین بازارها

وضعیت "د" مربوط به وضعیت‌هایی است که هر دو طرف تقاضا و عرضه بسیار ضعیف و ناچیز می‌باشند و اساساً شکل نگرفته‌اند. در چنین وضعیت‌هایی، تسهیل‌کنندگان خدمات توسعه کسب‌وکار از خود می‌پرسند: "چگونه می‌توان یک بازار خدمات توسعه کسب‌وکار را توسعه بخشید، هنگامی که اساساً بازاری وجود ندارد؟" در این شرایط، سازمان‌ها و بنگاه‌های خصوصی اندکی با پتانسیل ارائه و تحویل خدمات وجود دارند. این چارچوب پیشنهاد می‌نماید که مداخلات در چنین بازارهای بسیار ضعیفی، می‌بایست در راستای اثرگذاری بر فرهنگ کسب و کار باشد تا مخاطبان و مشتریان بالقوه را در شناخت خدمات توسعه کسب‌وکار یاری رساند و اینکه آنها چگونه می‌توانند به مردم کمک نمایند تا کسب‌وکارهایی را شروع کرده و باثبات در مسیر رشد قرار دهند. مجموعه استراتژی‌هایی که برای این بخش ذکر می‌شود را با نام "آموزش" می‌شناسند.

- ارائه آموزش‌های مقدماتی کسب‌وکار؛
- تعلیم مهارت‌های خوداشتغالی و کارآفرینی در میان صاحبان صنایع و ارایه‌دهندگان خدمات؛
- افزایش آگاهی در زمینه‌ی مفاهیم اساسی کسب‌وکار و شناسایی فرصت‌های موجود به منظور معرفی کسب‌و-کارهای موفق در بین مردم؛
- شناسایی و ظرفیت‌سازی در بین ارایه‌دهندگان بالقوه خدمات؛
- برگزاری تورها و بازدیدهایی در سطح صنعت با هدف معرفی کسب‌وکارهای چالاک‌تر و بازارهای توسعه‌یافته در حوزه ارایه خدمات توسعه‌ای؛

ب: "انگیزش"¹ در بازارهایی با تقاضای ضعیف و عرضه‌ی بسیار ضعیف وضعیت "ب" مربوط به بازارهایی می‌شود که در آنها طرف تقاضا ضعیف و طرف عرضه بسیار ضعیف می‌باشد. مداخلات در بازارهای "خدمات توسعه کسب‌وکار" با عرضه بسیار ضعیف، گرایش به تمرکز بر تحریک و انگیزش طرف عرضه و تامین‌کنندگان بخش خصوصی جهت ورود به بازار دارند. مجموعه استراتژی‌هایی که برای این بخش ذکر می‌شود را با نام "انگیزش" یا "تحریک" می‌شناسند.

- نزدیک نمودن مزایا و ویژگی‌های محصولات خدماتی به نیاز مشتریان
 - کمک به تامین‌کنندگان جهت توسعه و تجاری‌سازی خدمات‌شان
- غلبه بر ریسک‌گریزی تامین‌کنندگان و هدف‌قراردادن حوزه‌های جدیدی از مشتریان²
 - فراهم آوردن اطلاعاتی درخصوص سودآوردن حوزه‌های جدید؛
 - تخصیص یارانه در بعضی هزینه‌های مربوط با هدف‌گذاری حوزه‌های جدید مشتریان همچون بازاریابی آزمایشی³.
- بالابردن اطلاعات تامین‌کنندگان خدمات از وضعیت طرف تقاضای بازار
 - توسعه و ارتقای خدمات/تامین‌کنندگان تحقیقات بازاریابی؛
 - آموزش چگونگی جمع‌آوری اطلاعات بازار به تامین‌کنندگان.
- ارتقای مهارت‌های فنی و عمومی مرتبط با کسب و کار در بین تامین‌کنندگان خدمات

1 Stimulating

2 New consumer segments

3 Test marketing

- فراهم کردن کمک‌های فنی و آموزشی برای تامین‌کنندگان؛
- کمک به تامین‌کنندگان آموزش در توسعه و فروش محصولات مناسب به سایر تامین‌کنندگان خدمات توسعه کسب‌وکار.

- توسعه‌ی کمی خدمات ارائه‌شده در بازار

- کمک به ارتقای کیفیت خدمات ارائه‌شده

- فراهم کردن خدمات اطمینان از کیفیت؛

- کمک به تامین‌کنندگان جهت ایجاد تشکیلاتی با فرایندهای کنترل کیفیت خدمات.

ج: "اطلاع‌رسانی" در بازارهایی با عرضه ضعیف و تقاضای حتی ضعیف‌تر

وضعیت "ج" مربوط به بازارهایی با طرف عرضه‌ای ضعیف و تقاضای بسیار ضعیف می‌شود. در بازارهایی که تعدادی تامین‌کنندگان خدمات توسعه کسب‌وکار وجود دارند، همچنان ممکن است شکاف نسبتاً بزرگی میان خدماتی که تامین‌کنندگان ارائه می‌کنند و فهم بنگاه‌های کوچک از نیازشان جهت آن خدمات وجود داشته‌باشد. در بازارهای "خدمات توسعه کسب‌وکار" با تقاضای بسیار کم، مانند آنهایی که در مناطق روستایی وجود دارند، این چارچوب پیشنهاد می‌کند تا برنامه‌ها بر اطلاع‌رسانی و آگاه‌های بنگاه‌های کوچک در خصوص مزایای خدمات توسعه کسب‌وکار تمرکز داشته‌باشد. مجموعه استراتژی‌هایی که برای این بخش ذکر می‌شود را با نام "اطلاع‌رسانی" یا "آگاه‌سازی" می‌شناسند.

- اطلاع‌رسانی به مشتریان درباره خدمات ارائه‌شده در بازار

- ایجاد مرکز اطلاعات خدمات توسعه کسب‌وکار برای مشتریان؛

- کمک به تامین‌کنندگان برای ارتقای وضعیت بازاریابی‌شان؛

- به‌اجرا گذاشتن طرح‌های کوپنی²؛

- توسعه کتاب‌های اطلاع‌رسانی مانند کتاب اول.

- کمک به مشتریان برای شناسایی موثر مشکلات کسب‌وکارشان

- توسعه ستادهای ارتقای آگاهی درباره مشکلات نوعی کسب‌وکار و خدمات توسعه کسب‌وکاری که به حل آنان

کمک می‌کند؛

1 Informing

2 Voucher scheme

- کمک به تامین‌کنندگان برای راه‌اندازی ستادهای بازاریابی‌ای که به بنگاه‌های کوچک برای شناسایی مشکلاتشان یاری می‌کند.
- کمک به رفع مشکلات مالی مشتریان در استفاده از خدمات
 - تنوع‌بخشی در روش‌های پرداخت؛
 - ارتقای خدمات همراه 1؛
 - گروه‌سازی در بین مشتریان به منظور استفاده‌ی گروهی از خدمات.
- غلبه بر ریسک‌گریزی مشتریان برای افزایش اعتماد در استفاده از خدمات
 - به‌اجرا گذاشتن طرح‌های کوپنی؛
 - ارتقای پیوندهای کسب‌وکار برای خدمات همراه.
- تبیین منافع حاصل از استفاده از خدمات در میان مشتریان
 - کمک به تامین‌کنندگان جهت بهبود تبلیغات‌شان؛
 - اجرا و هدایت تبلیغات عمومی برای خدمات؛
 - کمک به تامین‌کنندگان جهت آزمودن و نشان‌دادن کیفیت خدمات.

الف: "بهینه‌سازی" در قوی‌ترین بازارهای ضعیف

وضعیت "الف" جدول بالا، نشان‌دهنده‌ی بازارهای توسعه کسب‌وکاری است که دارای تقاضایی ضعیف و عرضه‌ای ضعیف هستند. با این وجود در قیاس با سایر بازارها، یعنی بازارهای ضعیف‌تر، تعداد زیادی بنگاه با اندازه‌های کوچک و متوسط و تعدادی تامین‌کننده فعال را شامل می‌شوند. مجموعه استراتژی‌هایی که برای این بخش ذکر می‌شود را با نام "بهینه‌سازی" یا "تسهیل"^۳ می‌شناسند.

- شناسایی جاویژه‌های بازار^۴؛
- تقویت ارتباطات بازاری میان بنگاه‌های کوچک و تامین‌کنندگان خدمات؛
- رفع موانع اقتصادکلان مرتبط با توسعه بازار "خدمات توسعه کسب‌وکار"؛
- توسعه و تجاری‌سازی خدمات جدید؛

1 Embedded services

2 Optimizing

3 Facilitating

4 Market Niches

- ارتقاء و بهبود استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغات آنان؛
- استفاده از اطلاعات بازار برای کاراتر نمودن نظام قیمت‌گذاری و پرداخت.

فصل 4: جمع بندی و نتیجه گیری



4- جمع بندی و نتیجه گیری

به منظور بررسی سازمان‌هایی که در توسعه ی فعالیت‌های معدنی می‌توانند نقش داشته باشند، ابتدا به این موضوع توجه می‌کنیم که معیار سنجش توسعه در هر نوع فعالیتی، میزان تولید در آن حوزه است. برای بالا بردن میزان تولید در فعالیت‌های معدنی، باید میزان سرمایه‌گذاری در آن حوزه را افزایش دهیم. در واقع انجام فعالیت توسعه‌ای، در راستای کمک به سرمایه‌گذاری است. جذب و هدایت بهترین سرمایه گذار از مهمترین اقداماتیست که می‌بایست در این راستا انجام گیرد. این، یکی از چند وظیفه ی مهم سازمان تسهیل‌گر سرمایه‌گذاریست. این سازمان‌ها با جمع‌آوری و انتشار اطلاعات مربوط به حوزه ی فعالیت خاص، سرمایه‌گذاران واجدالشرایط را به حوزه‌های فعالیتی مختلف هدایت می‌کنند.

سرمایه‌گذاران انتخاب شده برای فعالیت‌های معدنی، به منظور تولید، نیازمند منابع مالی، انسانی، طبیعی و اطلاعاتی می‌باشند. پر واضح است که سرمایه‌گذار نتواند این منابع را به طور کامل در اختیار خود داشته باشد. بنابراین، برای تکمیل منابع خود، بویژه منابع مالی، می‌تواند از کمک‌های تامین‌کنندگان مالی، مانند بانک‌های توسعه‌ای، استفاده کند. این بانک‌ها با ارائه ی تسهیلات ویژه ی ارزان قیمت و بلند مدت، با در نظر گرفتن منافع ملی و ملاحظات فنی، اقتصادی و زیست محیطی، سرمایه‌گذاران را در تامین منابع مالی کمک می‌کنند. با توجه به این که معادن در ایران با استناد بر اقتصاد اسلامی، دولتی است، سرمایه‌گذار می‌بایست برای تامین منابع طبیعی به دولت رجوع کند. در این مرحله نیز، سازمانهای تسهیل‌گر سرمایه‌گذاری، با استفاده از اختیارات قانونی در کسب جواز و پروانه ی بهره‌برداری سرمایه‌گذار را کمک می‌کنند. پس از این مرحله، سرمایه‌گذار (کارآفرین) در صدد تامین منابع انسانی و تکنولوژیکی/اطلاعاتی بر می‌آید. در این قسمت سازمان‌های ارائه ی خدمات، با ارائه ی مشاوره‌های فنی و آموزشی، در مراحل مختلف کارآفرین را از ابتدا تا انتهای فعالیت معدنی یاری می‌دهند. این خدمات شامل مطالعات امکان‌سنجی، تاسیس معدن، ایجاد زیر ساخت، تامین تجهیزات، مشاوره‌های حین کار، و بالا بردن سطح مهارت و دانش کارکنان می‌باشد. در تمامی مراحل (از شروع به کار تا اتمام فعالیت)، بروز ریسک‌های گوناگون، به عنوان مانع بزرگی برای انجام فعالیت‌های معدنی است. ریسک‌هایی که هر کدام ناشی از تعامل کارآفرین با یکی از ذینفعان این حوزه می‌باشد. اگر این ریسک‌ها به خوبی مدیریت نشوند، امکان شروع و ادامه‌ی کار را بسیار کم می‌کنند. در این بخش به فرآیند مدیریت ریسک اشاره کرده و دیگر سازمان‌هایی را که برآستی به توسعه ی فعالیت معدنی یاری می‌رسانند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. در مرحله شناسخت ریسک، مشاوران و کارگزاران بیمه‌ای، به کارآفرین و دیگر تهدید شونده‌ها، یاری می‌دهند. این شرکت‌ها با شناخت تخصصی از فعالیت و ریسک‌های موجود، تمامی ریسک‌های ناشی از فعالیت را شناسایی کرده و مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهند.

منظور از تحلیل ریسک اغلب کمی کردن ریسک و پیش‌بینی هزینه‌ی محتمل در صورت وقوع آن ریسک است. بنابراین مشاوران بیمه‌ای، کارآفرین را در تصمیم‌گیری درباره‌ی ریسک کمک می‌کنند. تصمیم‌گیری به این معنا که کارآفرین ریسک را بپذیرد، یا احتمال وقوع آن را با انجام فعالیت‌های پیشگیری، کاهش دهد و یا اینکه ریسک را در صورت نیاز به شرکت‌های بیمه‌ای انتقال دهد. این امر توسط پرداخت حق بیمه به شرکت‌های بیمه‌ای امکان‌پذیر است. شرکت بیمه نیز می‌تواند ریسک منتقل شده به خود را بین دیگر شرکت‌های بیمه‌ای، اصطلاحاً بیمه‌اتکایی، پخش کند. با مدیریت ریسک‌های موجود، مجدداً فضای سرمایه‌گذاری برای انجام فعالیت‌های معدنی، مهیا می‌شود.

بخش سوم: مطالعات تطبیقی صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مقدمه

در ابتدا با بررسی تمام کشورهای جهان از لحاظ میزان دارایی منابع طبیعی، کشورهایی که از منابع طبیعی قابل توجهی برخوردار هستند، شناسایی شده و از این بین با در نظر گرفتن معیارهای ریسک سیاسی، کشورهایی که نوع مواد معدنی آن‌ها با کشور جمهوری اسلامی ایران مشابهت دارد، انتخاب گردیده‌اند. با توجه به خروجی‌های حاصل شده از مطالعات سیستمی و اساس نامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، سازمان‌های بزرگ و موفق که در بخش سازمان‌های تأمین‌کننده خدمات، سازمان‌های بیمه‌ای و سازمان‌های تسهیل‌کننده مشغول به فعالیت می‌باشند با استفاده از یک فرآیند الگوبرداری، شناسایی شده‌اند. با معرفی هر یک از این سازمان‌های موفق و شرح محصولات و خدمات هر یک از این سازمان‌ها و نیز بررسی مزیت رقابتی و ارزش‌های سازمانی آن‌ها، بهترین الگوها را برای توسعه فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی مورد توجه قرار دهیم.

◆ فصل 1: مبانی نظری

- ◆ مقدمه
- ◆ مروری بر مبانی مطالعات تطبیقی
- ◆ روش انجام مطالعه تطبیقی
- ◆ متدولوژی

1- مبانی نظری

1-1- مقدمه

یکی از روش‌های مهم در برنامه‌ریزی استفاده از مطالعات تطبیقی و تجربیات دیگران در فعالیت‌های مشابه است. امروزه این روش در سازمان‌ها (اعم از عمومی و خصوصی)، بنگاه‌ها و دیگر موسسات به طور وسیع مورد استفاده قرار می‌گیرد.

از آنجا که شکل‌گیری نهادها و سازمان‌های مختلف در کلیه کشور در راستای پاسخگویی به یکی از نیازهای اجتماعی بشر بوده است، لذا وجود اشتراک بسیار در فرآیند ایجاد، تحول و توسعه نهادها در جوامع مختلف قابل مشاهده و بررسی است. یک سازمان و یا نهاد خاص می‌تواند برای یک فعالیت تولیدی یا خدماتی سودآور توسط بخش خصوصی ایجاد شده باشد و یا از طرف دولت در راستای اعمال حاکمیت و یا برآوردن نیازهای عمومی در حیطه مأموریت دولت به وجود آمده باشد. بنابراین ریشه‌های شکل‌گیری نهادها و سازمان‌ها در جوامع مختلف کم و بیش یکسان است، ولی از لحاظ کیفیت و سطح توسعه‌یافتگی به طور قطع تفاوت بسیاری با یکدیگر دارند. اصولاً کشورهای توسعه‌یافته دارای سازمان‌های با کیفیت بالاتر و کارآمدتر هستند. در حالی که کشورهای در حال توسعه به دلیل آنکه در فرآیند شکل‌گیری و تکامل نهادها قرار دارند، دارای سازمان‌های ناکارآمد به ویژه در بخش دولتی هستند. در مجموع فارغ از سطح توسعه یافتگی کشورها می‌توان شاهد فرآیندی کمابیش مشابه در راستای ایجاد و توسعه نهادهای اجتماعی و اقتصادی بود.

با این توضیح می‌توان گفت در فرآیندهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی استفاده از تجربیات دیگر کشورها، به روش‌های مختلف، می‌تواند ابزاری اثربخش جهت بهبود و ارتقاء عملکرد سازمان باشد. با مرور ادبیات در زمینه چگونگی استفاده از تجربیات و نیز مقایسه و تحلیل با سازمان‌های مشابه، دو مفهوم تحلیل تطبیقی^۱ و الگوبرداری^۲ را مشاهده خواهیم کرد. تحلیل تطبیقی اصولاً می‌تواند به عنوان رویکردی در روش‌های تحقیق در نظر گرفته شود. در این رویکرد دو موضوع یا مسأله به اجزای قابل بررسی طبقه‌بندی شده و مورد تحلیل و مقایسه تطبیقی قرار خواهد گرفت. الگوبرداری که سابقه زیادی در مطالعات و تحقیقات علمی ندارد، در واقع روشی برای یافتن وضعیت مطلوب و شناخت الزامات حرکت به

^۱Comparative Analysis

^۲Benchmarking

سمت آن وضعیت است. در فصل حاضر به بررسی این دو مفهوم پرداخته و در پایان فصل روش‌شناسی خاصی که در این تحقیق استفاده شده توضیح داده خواهد شد.

1-2-1- مروری بر مبانی مطالعات تطبیقی

1-2-1- تحقیق و مقایسه تطبیقی

انسان برای رفع موانع تعالی و حرکت به سمت تکامل خویش، فطرتاً در جست‌وجوی حقیقت می‌باشد. از آنجا که بشر در مسیر رسیدن به حقایق با واقعیات شناخته نشده‌ای مواجه است؛ لذا ناگزیر به تحقیق، جستجو و کنکاش است. یکی از راه‌های تحقیق و آشنایی با واقعیات "تحقیق تطبیقی" است که به فرایند بررسی و مقایسه دو یا چند پدیده برای مشاهده و دریافت وجوه شباهت‌ها و تفاوت بین آنها گفته می‌شود. موریس دوورژه نویسنده کتاب روش‌های علوم اجتماعی، معتقد است در هر فعالیت تحقیقاتی، محقق در پی یافتن پاسخ سؤالی است. چند شیوه کلی که محقق را در این امر یاری می‌کند، عبارت است از:

- چارچوب مفهومی
- روش تجربی
- روش تطبیقی

رویکرد چارچوب مفهومی با دو روش تئوری پردازی و مدل‌سازی و روش‌های تجربی و تطبیقی نیز با رویکرد مشاهده انجام می‌شوند. در برخی تحقیقات از آنجا که شرایط عینی را نمی‌توان بر موضوع مورد بررسی حاکم و تغییرات را مشاهده و مطالعه کرد، لازم است رویه‌های عینی را در بستر واقعی آن مورد ملاحظه قرار داد و با مشاهده و مقایسه تفاوت‌ها و شباهت‌ها، سنجش نسبت‌ها و بررسی روابط درونی و بیرونی به تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی پرداخت. در این فرآیند بسته به خصوصیات متفاوت و میزان پیچیدگی موضوع، از روش‌های متفاوتی برای تجزیه و تحلیل استفاده می‌شود که از جمله مهم‌ترین آنها روش تطبیقی است. در این روش، محقق با مقایسه و تطبیق دو یا چند پدیده نظری یا عینی، به بررسی وضعیت آنها پرداخته و ضمن تحلیل شباهت‌ها و تفاوت‌ها، به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری می‌پردازد. به بیان دیگر تحقیق تطبیقی روشی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات است.

زمینه‌های تطبیق و مقایسه دو پدیده، به حدی متنوع و وسیع است که انجام مقایسه و تطبیق به طور مطلق امکان‌پذیر نیست. برای انجام تحقیق تطبیقی، محقق باید بتواند موضوع‌های مختلف را در مجموعه‌ای که مبتنی بر نگرش و مبنایی واحد بوده، طبقه‌بندی نماید. در واقع پایه و اساس تحقیق تطبیقی طبقه‌بندی است، زیرا پدیده‌ها را می‌توان به قسمت‌های مختلف طبقه‌بندی کرد.

به منظور تجزیه و تحلیل در هر نهاد و یا سازمان، باید عواملی مدنظر قرار گیرد که بتوان بر مبنای آن خصوصیات را مورد شناسایی و جمع‌بندی قرار داد. بنابراین طبقه‌بندی باید دارای متغیرهای کلیدی و تعیین‌کننده باشد، تا بتوان با توجه به اهداف تحقیق، آنها را شناسایی نمود. معیارها و شاخصه‌های خاصی که در فرایند مقایسه مورد استفاده قرار می‌گیرد، باید گویای عملکرد عمومی سازمان باشند. این معیارها باید گویای شرایط محیطی و نیز سیستم درونی نهاد بوده و امکان تعریف برای موارد مورد مطالعه را نیز داشته باشند. برای ارزیابی و مقایسه تطبیقی چند سازمان می‌توان از شاخص‌ها و معیارهایی همانند زیر استفاده نمود:

شرایط محیطی

(ماهیت عمومی / ارتباطات محیطی / ساختار حاکمیتی)

2. سیستم درونی

- اهداف، ارزش‌ها و رسالت‌های سازمان

- ساختار سیستم

(میزان رسمیت سازمان / مقررات / ساختار قدرت و...)

- سیستم مدیریت

(ماهیت عمومی / روش‌های تصمیم‌گیری / روند برنامه‌ریزی / ساختار کنترل و...)

همچنین لازم به ذکر است برای فراهم کردن زمینه کاربرد عینی و به‌کارگیری آن در حوزه عمل، ملاحظه زمان و مکان الزامی بوده و باید شرایط محیطی نیز مدنظر قرار گرفته و الگوهای عمومی، به مدل‌های کاربردی و موردی در زمان و مکان خاص تبدیل شوند. به دلیل تفاوت‌های نهادی، فرهنگی و اجتماعی بین جوامع مختلف، محقق باید بتواند با در نظر گرفتن فرهنگ جامعه، خود از نتایج تحقیقات برای حل مشکلات و معضلات جامعه استفاده کند.

1-2-2- الگوبرداری

تلاش در جهت شناخت از بهترین‌ها، باعث ورود مفهومی چون Benchmarking به گستره مدیریت شده است. لغت Benchmark در اصل برگرفته از عبارت "Bench Mark" است. در قرون وسطی، صنعتگران برای ساخت دقیق یک قطعه، اندازه‌های آن را بر میز کار با علائمی مشخص می‌کردند. به عبارت دیگر Benchmark طرحی بوده است که با توجه به آن، میزان دقت اندازه‌های قطعه مشخص می‌شده است. رویکردهای نوین به الگوبرداری از این مفهوم، البته با ابعاد پیچیده‌تر، جهت سنجش عملکرد و کارایی سازمان‌ها استفاده می‌کنند. الگوبرداری که با نام الگوبرداری از بهترین‌ها نیز معروف است، با شناخت سازمان یا سازمان‌هایی به عنوان بهترین، معرف تکنیک‌هایی است که می‌توان با آن شکاف موجود بین یک سازمان تا سازمان پیشرو را پر کرد و یا به حداقل رساند. تعاریف متفاوتی از الگوبرداری وجود دارد، ولی به طور کلی این فرایند شامل یادگیری، تبادل اطلاعات و تطبیق با بهترین‌ها و کارکردها در جهت عملکرد بهتر است. در اینجا به تعدادی از تعاریفی که تاکنون ارائه شده است، اشاره می‌کنیم:

1. توجه بیرونی بر فعالیت‌ها، وظایف تخصصی یا عملیات داخلی یک موسسه به منظور اصلاح بهبود مستمر؛
 2. مقایسه و ارزیابی خود با دیگران به منظور کشف تجربیات برتر آنها و جبران فاصله موجود؛
 3. یک فرآیند پژوهشی دائمی به منظور سوق دادن سازمان را به سمت بهترین شدن در مقایسه با رقبا؛
 4. ارتقای اطلاعات خود به وسیله یادگیری از دیگران؛
 5. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا الگوبرداری را فرآیند تعریف، تشخیص و تطابق یافتن با اقدامات و فرآیندهای سازمان‌های برجسته در سطح دنیا، به منظور افزایش عملکرد سازمان خود تعریف می‌کند.
- الگو نشان دهنده یک طرح عالی برای یک شاخص است. با مقایسه مقدار شاخص مورد نظر با مقدار یک الگوی خاص، میزان نزدیکی که آن شاخص به حد تعریف شده مشخص می‌شود. در واقع یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند خود را به سوی بهترین‌ها، پیشرفت و توسعه هدایت کنند، این است که چشم‌هایشان را در برابر رقبا و بهترین تجربیات جهانی در تمام زمینه‌های مورد نیاز، باز نگه دارند.

الگوبرداری، روشی سیستماتیک است که سازمان‌ها به وسیله آن می‌توانند فعالیت‌های خود را براساس بهترین صنعت یا سازمان، اندازه‌گیری و اصلاح کنند. الگوبرداری در واقع ابزاری برای بهبود مستمر است و می‌تواند توسط انواع سازمان‌های تولیدی و خدماتی به کار گرفته شود. الگوبرداری هم در سازمان‌های خصوصی و هم در بخش عمومی مورد استفاده قرار گرفته است. در بخش خصوصی هدف اصلی از الگوبرداری، رسیدن به یکسری مرزهای رقابتی است. در سالیان اخیر سازمان‌های بخش عمومی در نقاط مختلف جهان سعی در الگوبرداری در چگونگی انجام خدمات عمومی خود داشته‌اند. به طور مثال در بخش عمومی انگلیس، الگوبرداری به عنوان ابزاری قوی برای بهبود و آموختن در مورد نوع و چگونگی تغییرات گام به گام مورد نیاز برای انجام خدمات عمومی مدرن شناخته شده است.

در یک الگوبرداری موفق که در آن شکاف‌های موجود در عملکرد به وسیله بهبود صورت گرفته، از بین می‌رود نتایج مفید مورد نیاز در بخش عمومی عبارتند از:

- تغییرات گام به گام در عملکرد و نوآوری سازمان
- بهبود کیفیت و کارایی
- بهبود اندازه عملکرد

امروزه، مدیریت هر سازمان می‌تواند با الگوبرداری از سازمان‌های موفق، روش‌های برتر را برای بهبود مستمر کارایی در سازمان خود پیدا کرده و آنها را پیاده‌سازی کند. الگوبرداری نه تنها می‌تواند یک تکنیک تشخیص مشکلات باشد؛ بلکه می‌تواند در طراحی فرآیندها نیز کمک قابل توجهی به طراحان کند. این فرآیند در واقع پاسخی برای این سوال است که هنگام تشخیص احتیاج به بهبود، استانداردهای عملکرد باید در چه سطحی تعریف و اجرایی شوند

1-2-3- فرآیند الگوبرداری

در حالت کلی برای الگوبرداری لازم است سلسله مراحل زیر طی گردد:



شکل شماره (1-1): فرآیند الگوبرداری

با توجه به فرآیند کلی فوق، پنج گام اساسی در الگوبرداری به شرح زیر خواهد بود:

1. برنامه‌ریزی (Planning): این مرحله مهم‌ترین فاز فرآیند الگوبرداری است. در این مرحله انتخاب بخش مورد نظر برای الگوبرداری انجام می‌گیرد. این انتخاب براساس استراتژی سازمان و مشکلات موجود است. تعیین معیارهای ارزیابی و شاخص‌های مقایسه نیز جزء همین مرحله است.
2. جستجو و بررسی (Searching): شناسایی سازمان‌های پیشرو، جستجو برای بهترین فرآیند و جستجو برای یافتن سازمان‌هایی که عملکرد بهتری دارند در این مرحله صورت می‌پذیرد.
3. مشاهده (Observing): در این مرحله، هدف اصلی شناخت و مطالعه فرآیندهای سازمان یا سازمان‌های پیشرو است که قطعاً نیاز به جمع‌آوری اطلاعات دارد. اطلاعات مورد نظر می‌توانند در سه سطح شناسایی سطح عملکرد سازمان پیشرو، شناخت روش کار و شناخت عوامل ایجادکننده و محرک جهت عملکرد بهتر جمع‌آوری شوند.
4. تجزیه و تحلیل (Analysis): هدف اصلی در این مرحله تعیین تفاوت و شکاف بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب است. در این مرحله باید علل ریشه‌ای این اختلاف شناسایی و عوامل آن مورد بررسی دقیق قرار گیرد.
5. تطبیق (Adapting): هدف اصلی این مرحله تحول و بهبود است. برای این منظور بعد از حصول توافق در سطح مدیران سازمان، اهداف عملیاتی برای بهبود تشخیص و برنامه‌ای برای رسیدن به این اهداف طراحی می‌شود.

1-2-4- انواع روش‌های الگوبرداری

الگوبرداری می‌تواند به روش‌های مختلفی انجام شود که در اینجا مهم‌ترین آنها ذکر خواهد شد:

- الگوبرداری براساس عملکرد (Performance Benchmarking): در این نوع از الگوبرداری، سازمان‌ها و صنایع معیارهای عملکرد را با هم مقایسه می‌کنند.
- الگوبرداری براساس فرآیندهای کاری (Process Benchmarking): در این مدل روش‌ها و فرآیندهای کاری سازمان‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند.
- الگوبرداری راهبردی (Strategic Benchmarking): در این مدل استراتژی سازمان‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند.

- الگوبرداری داخلی (Internal Benchmarking): در این مدل شاخه‌های مشابه یک سازمان بزرگ با یکدیگر مقایسه می‌شوند.
- الگوبرداری رقابتی (Competitive Benchmarking): در این حالت محصولات مشابه در دو سازمان یا شرکت رقیب مقایسه می‌شوند.
- الگوبرداری کارکردی (Functional Benchmarking): در این مدل کارکردهای مختلف سازمان‌ها با هم مقایسه می‌شوند.
- الگوبرداری عمومی (Generic Benchmarking): در این حالت حد و مرزی برای الگوبرداری وجود ندارد. در این مدل با ساخت یک مدل فرضی بهترین الگوبرداری صورت می‌گیرد و تمرکز بر روی فرآیندهای کاری ممتاز و عالی است.

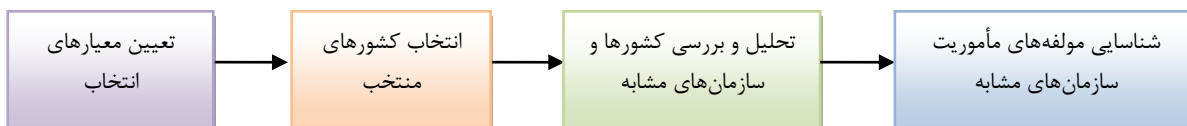
لازم به ذکر است که موفقیت در الگوبرداری، مستلزم شناخت و درک مناسبی از روابط علت و معلولی و فرآیندهای سازمانی است تا بتوان با ترسیم یک طرح اصولی، سنجش عملکرد و مقایسه آن با الگوی کلاس جهانی را تسهیل نمود. از سوی دیگر موفقیت در الگوبرداری و کسب نتایج عالی مستلزم دانش و آگاهی کامل از چرایی انجام کار و آمادگی قبول دگرگونی‌های بنیادین در فرآیندهای کار است. همچنین پیش از الگوبرداری از دیگر سازمان‌ها، یک سازمان باید در داخل خود، فعالیت‌های زیادی انجام دهد تا طی آن بیاموزد که در فرآیند الگوبرداری باید در جستجوی چه چیزی باشد. تمرکز بر روی حصول یک نتیجه مشخص، بدون در نظر گرفتن کلیه عوامل موثر بر آن در سازمان، می‌تواند موجب بروز شکست در سازمان شود. در پایان باید یادآور شد که در فرآیند الگوبرداری توجه به این مسأله ضروری است که الگوی مورد بررسی در شرایط خاصی به وقوع پیوسته است و لزوماً تطبیق آن شرایط با کشور امکان‌پذیر نیست.

1-3- روش انجام مطالعه تطبیقی

در قسمت قبل به طور اجمال مروری بر ادبیات مطالعات تطبیقی داشتیم. همانطور که گفته شد مطالعات تطبیقی و الگوبرداری می‌تواند در سازمان‌های خصوصی، عمومی و دولتی به کار برده شود. اصولاً هدف اصلی از بررسی‌های تطبیقی، شناخت محیط خارج، یافتن تجربیات موفق و درنهایت ارائه پیشنهادهای در جهت بهبود عملکرد سازمان است. در واقع یکی از رویکردهای اثربخش در مطالعات و

بررسی‌های تطبیقی رویکرد Benchmarking و یا الگوبرداری است. در رویکرد الگوبرداری سعی می‌شود بهترین تجربه‌ها و سازمان‌های با عملکرد نسبی بهتر انتخاب و مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. این روش در نهایت، هدف بهبود وضعیت موجود را دنبال می‌کند. در این روش ابتدا الگو یا الگوهای مناسب براساس معیارهایی مشخص انتخاب شده و بعد از جمع‌آوری اطلاعات مربوط به الگو به تجزیه و تحلیل الگوی منتخب پرداخته می‌شود. بعد از فرآیند تجزیه و تحلیل و شناخت کامل از سازمان خود و با توجه به نوع الگوبرداری انجام گرفته، راهکارهایی به منظور بهبود وضعیت موجود و تطبیق سازمان با وضعیت مطلوب ارائه می‌گردد.

در تحقیق حاضر، هدف اصلی بررسی و تحلیل نهاد و یا نهادهای مشابه با صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی از منظر جایگاه و مأموریت در کشورهای منتخب است. در این پژوهش ابتدا معیارهای انتخاب کشورها و شرکت‌های مشابه در صنعت معدن آن‌ها بیان گردیده است. سپس سازمان‌های مشابه با شرکت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی که در آن کشورها فعالیت می‌کنند مورد بررسی قرار گرفته‌اند. بعد از بیان ویژگی‌ها و ساختار کلی شرکت‌های مشابه در فصل آخر به جمع‌بندی نتایج مطالعه به منظور استخراج مولفه‌های مأموریت این سازمان‌ها خواهیم پرداخت. فرآیند کلی که در این تحقیق طی خواهیم کرد به صورت زیر است:



شکل شماره (1-2): روش انجام مطالعه

1-4- متدولوژی

ابتدا تمام کشورهای دارای منابع معدنی مورد بررسی قرار گرفتند. این کشورها، به کشورهای فعالیتی معدنی قابل توجهی داشتند، تقلیل پیدا کردند. از این بین کشورهایی که معادنی شبیه معادن کشور جمهوری اسلامی ایران داشتند، انتخاب شدند. با در نظر گرفتن معیارهایی مرتبط با ریسک سیاسی، حدود 20 کشور از این مجموعه انتخاب شدند. این 20 کشور فعال‌ترین در حوزه فعالیت‌های

معدنی دنیا هستند، چراکه مناسب‌ترین کشورها برای سرمایه‌گذاری در بخش معدن می‌باشند. این 20 کشور با توجه به معیارهایی که بیان خواهد شد، رتبه‌بندی شدند.

معیارهای در نظر گرفته شده به منظور رتبه‌بندی کشورها به عنوان مناسب‌ترین کشور برای سرمایه‌گذاری در حوزه معدن:

1- نظام اقتصادی کشور: درجه آزادی بازار

2- نظام سیاسی: کشور های دموکراتیک با انتخابات آزاد

3- درجه تاثیر مسائل اجتماعی بر بخش معدن: مخالفان بهره برداری از معادن، میزان فقر، تروریسم، امراض

4- میزان تأخیر کسب جواز و دیگر موانع ناشی از بروکراسی اداری

5- میزان فساد در کشور

6- ثبات نرخ رایج کشور

7- نظام مالیاتی کشور: نظام مالیات با ثبات و قابل پیش بینی

کشورهای استرالیا، کانادا، امریکا جزء 6 کشوری هستند که میزبان بالاترین میزان فعالیت معدنی جهان می‌باشند. سازمان‌های انتخاب شده، یا ملیتی از این سه کشور دارند یا در این کشورها جزء پیشروان ارائه خدمت می‌باشند. لازم به ذکر است که یکی از اصلی‌ترین معیار انتخاب سازمان‌ها، امکان دسترسی به اطلاعات آن‌ها بوده است.

◆◆ فصل 2: معیارهای انتخاب کشورها و سازمان‌ها

- ◆ مقدمه
- ◆ انتخاب کشورهایی با منابع قابل توجه
- ◆ انتخاب کشورهایی با منابع مشابه ایران
- ◆ انتخاب کشورهایی بر اساس ریسک‌های سیاسی
- ◆ ملاحظات سیستمی
- ◆ انتخاب سازمان‌های برتر

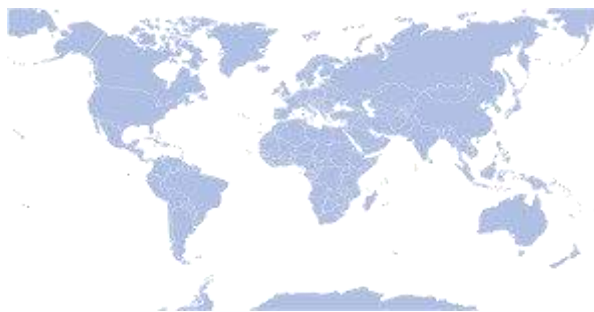
2- معیارهای انتخاب کشورها و سازمان‌ها

2-1- مقدمه

یکی از مهم‌ترین قسمت‌های فرآیند الگوبرداری و مقایسه تطبیقی تعیین معیارهای نمونه مورد نظر می‌باشد. در ادامه به برخی از مواردی که در این مطالعه به عنوان معیار انتخاب کشورهای هدف از آنها استفاده شده است، پرداخته می‌شود.

2-2- انتخاب کشورهایی با منابع قابل توجه

در بررسی اولیه‌ای که در سطح جهان صورت گرفت، کشورها از لحاظ میزان دارایی منابع معدنی مورد سنجش قرار گرفته و کشورهایی مورد توجه واقع شدند که منابع معدنی قابل توجهی داشته باشند. منابعی از جمله منابع آهن، مس، روی، طلا، الماس و غیره مورد توجه واقع شده‌اند.



شکل شماره (2-1): انتخاب کشورهایی با منابع قابل توجه

2-3- انتخاب کشورهایی با منابع مشابه ایران

سپس کشورهایی که از لحاظ منابع معدنی به کشور جمهوری اسلامی ایران شباهت بیشتری دارند، برگزیده می‌شوند. منابعی که در این بخش مورد توجه قرار گرفته‌اند، عبارتند از: مس، آهن، و زغال سنگ و موادی از این دست می‌باشد.



شکل شماره (2-2): انتخاب کشورهایی با منابع مشابه ایران

2-4- انتخاب کشورها بر اساس ریسک‌های سیاسی

در حوزه فعالیت‌های معدنی 7 عامل مهم ریسک شناسایی شده‌اند.

- 1- نظام اقتصادی کشور: درجه آزادی بازار
- 2- نظام سیاسی: کشور های دموکراتیک با انتخابات آزاد
- 3- درجه تاثیر مسائل اجتماعی بر بخش معدن: مخالفان بهره برداری از معادن، میزان فقر، تروریسم، امراض
- 4- میزان تأخیر کسب جواز و دیگر موانع ناشی از بروکراسی اداری
- 5- میزان فساد در کشور
- 6- ثبات نرخ رایج کشور
- 7- نظام مالیاتی کشور: نظام مالیات با ثبات و قابل پیش بینی

با اعمال معیارهای ریسک سیاسی، 6 کشور برتر جهان که موفق‌ترین کارنامه را در حوزه فعالیت‌های معدنی به خود اختصاص داده‌اند، شناسایی می‌گردند.

این کشورها عبارتند از: آمریکا، کانادا، مکزیک، برزیل، شیلی و استرالیا



شکل شماره (2-3): انتخاب کشورها بر اساس ریسک‌های سیاسی

RANK	COUNTRY	ECONOMIC SYSTEM	POLITICAL SYSTEM	SOCIAL ISSUES	PERMITTING DELAYS	CORRUPTION	CURRENCY STABILITY	TAX REGIME	TOTAL POINTS	CHANGE VS.2009
1	AUSTRALIA	10	9	8	8	1	9	7	61	+1
2	CANADA	10	10	5	5	1	9	7	56	0
3	CHILE	9	8	7	6	8	7	4	49	-1
4	MEXICO	8	8	2	7	7	5	8	45	0
5TIE	UNITED STATES	8	9	3	1	1	7	4	42	-6
5TIE	BRAZIL	7	7	5	5	5	7	6	42	0
7	COLOMBIA	6	7	6	6	5	5	4	39	+2
8TIE	GHANA	6	6	2	6	4	6	6	36	-2
8TIE	BOTSWANA	6	5	5	5	4	5	6	36	0
8TIE	MONGOLIA	6	6	5	6	3	6	4	36	+4
11	CHINA	8	2	4	5	3	8	5	35	+1
12	PERU	6	5	3	3	4	7	5	33	+2
13	TANZANIA	5	5	3	7	3	4	5	32	0
14TIE	NAMIBIA	4	5	3	5	3	5	6	31	-3
14TIE	ARGENTINA	3	4	6	6	4	4	4	31	-2
16	INDIA	6	6	2	3	3	5	4	29	0
17	PHILIPPINES	5	5	1	5	2	4	4	26	-2
18	KAZAKHSTAN	4	4	4	3	1	4	4	24	0
19TIE	ZAMBIA	5	4	2	5	2	2	3	23	-2
19TIE	SOUTH AFRICA	3	4	1	5	2	6	2	23	+1
21	PAPUA NEW GUINEA	4	4	1	2	2	4	5	22	0
22	INDONESIA	3	6	4	3	1	1	3	21	+2
23TIE	RUSSIA	2	1	3	3	1	3	6	19	+1
23TIE	D.R.CONGO	3	3	3	3	2	1	4	19	+2
25	BOLIVIA	2	1	1	4	3	4	3	18	0

نحوه انتخاب این کشورها توسط اطلاعات جدول زیر بوده است.

2-5- ملاحظات سیستمی

با توجه به خروجی‌های بخش مطالعات سیستمی، سازمان‌های فعال در حوزه فعالیت‌های معدنی در 5

بخش تقسیم‌بندی شدند:



شکل شماره (2-4): سازمان‌های فعال در حوزه فعالیت‌های معدنی

با توجه به اساسنامه صندوق حمایت از سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، حوزه فعالیت سازمان در سه

بخش زیر می‌باشد.



شکل شماره (2-5): حوزه فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

2-6- انتخاب سازمان‌های برتر

در این کشورها شرکت‌های داخلی و خارجی مطرحی که مشغول به فعالیت بودند در حوزه‌های زیر شناسایی شدند. این شرکت‌ها اغلب از خود کشورها می‌باشند و یا در آن در آنکشورها مشغول به فعالیت می‌باشند.

• سازمان‌های تسهیل‌گر

▪ شرکت ویکتوریا^۱

• سازمان‌های بیمه‌ای

✓ شرکت‌های بیمه‌ای

▪ شرکت بین‌المللی بیمه آلیانز^۲

▪ گروه شرکت‌های بیمه چاب^۳

▪ بیمه‌گر تخصصی فعالیت‌های معدنی آمیک^۴

▪ شرکت بیمه سرمایه‌گذاری میگا^۵

✓ مشاوران واسطه‌ای

▪ شرکت AON

▪ شرکت مارش^۶

• سازمان‌های تسهیل‌کننده خدمات

▪ شرکت آمک^۷

لازم به ذکر است که در فرآیند انتخاب سازمان‌ها یکی از معیارهای مهمی که مدنظر بوده است، میزان در دسترس بودن اطلاعات می‌باشد و به طبع سازمان‌هایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که دسترسی به اطلاعات آن‌ها مقدور بوده است.

¹ Victoria

² Allianz

³ CHUBB

⁴ AMIC

⁵ MIGA

⁶ MARSH

⁷ AMEC

◆◆ فصل 3: سازمان‌های منتخب

- ◆ مقدمه
- ◆ سازمان‌های تسهیل‌گر
- ◆ سازمان‌های بیمه‌ای
- ◆ سازمان‌های تأمین‌کننده خدمات

3- سازمان‌های منتخب

3-1- مقدمه

با توجه به متدولوژی که در بخش قبل در پیش گرفته شده، در ابتدا کشورهایی که دارای منابع قابل توجه معدنی هستند، مورد بررسی قرار گرفتند. پس از بررسی‌های دقیق‌تر کشورهایی که دارای منابعی مشابه ایران هستند، با دقت بیشتری بررسی شدند و در نهایت با اعمال معیارهای ریسک‌های سیاسی 5 رتبه برتر فعالیت-های معدنی در جهان شناسایی شدند و سازمان‌های بیمه‌ای که بیشترین فعالیت را در این کشورها دارند شناسایی شده و در این فصل به بررسی دقیق‌تر مشخصات این سازمان‌ها پرداخته می‌گردد.

3-2- سازمان‌های تسهیل‌گر

شرکت ویکتوریا

معرفی

شرکت استرالیایی *Victoria*، یک شرکت دولتی تسهیل‌گر سرمایه‌گذاری است که به صورت رایگان، خدمات محرمانه و مشاوره‌های حرفه‌ای را به سرمایه‌گذاران بین‌المللی ارائه می‌دهد.

چشم‌انداز و مأموریت

مأموریت این شرکت به صورت زیر تعریف شده است.

"تسهیل امور و ایجاد فرصت سرمایه‌گذاری در ملبورن، استرالیا"

چشم‌انداز این شرکت نیز در زیر تعریف شده‌است.

تبدیل ملبورن به جذاب‌ترین شهر دنیا برای سرمایه‌گذاری با تسهیل ایجاد و بهبود عوامل زیر:

✓ محیط کسب و کار رقابتی و پویا

✓ نیروی کار خلاق و ماهر

✓ وجود زیر ساخت هادر سطح جهانی

✓ خدمات حمایتی دولت

✓ سطح زندگی عالی

محصولات و خدمات

محصولات و خدماتی که در این شرکت تعریف شده است، در زیر لیست شده‌اند.

✓ جمع‌آوری اطلاعات بازار

✓ تأمین اطلاعات لازم در مورد شرکت‌های موجود

✓ تسهیل در توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها

✓ رصد مکان‌های موجود، انتخاب بهترین مکان، کمک به ایجاد زیرساخت‌ها و اقدامات لازم برای واگذاری محل مورد نظر

✓ ایجاد ارتباط مناسب با تامین‌کننده‌ی تجهیزات، تامین‌کننده‌ی خدمات و شرکای تجاری مناسب

✓ اتصال سرمایه‌گذار به دولت برای استفاده از امکانات دولتی (امتیازات ویژه، کمک‌های مالی) و برنامه‌های حمایتی

✓ در اختیار گذاشتن نیروهای متخصص در هر صنعت خاص

✓ حمایت‌های مداوم در حین فعالیت برای کمک به سرمایه‌گذار به منظور بهینه‌کردن فعالیت‌های اقتصادی

✓ ارائه مشاوره‌های تخصصی در فرآیند کسب پروانه (جواز) برای شروع پروژه

✓ ارائه پیشنهادهای موثر در سطح قانون‌گذاری و تنظیم‌گری در فضای سرمایه‌گذاری

✓ برگزاری کنفرانس و همایش‌ها: فراهم کردن محیطی برای ایجاد ارتباط بین سرمایه‌گذاران، معدن‌کاران، تامین‌کنندگان مالی، تاجران مواد معدنی، مشاوران و کارشناسان حوزه مواد معدنی و قانون‌گذاران دولتی به منظور رسیدن به اهداف زیر:

- کمک به صنعت گران به منظور دسترسی به مواد خام ارزان قیمت از جانب صنعت معدنی

▪ کمک به فعالین حوزه ی معدنی برای دسترسی به اطلاعات جامع زمین شناسی از طرف سازمان های زیربط

▪ ارائه شمای کلی از فضای قانون گذاری و تنظیم گری و آنچه در انتظار کل فعالین حوزه فعالیت‌های معدنی

در ادامه اطلاعات کامل تری در مورد این شرکت آورده شده است.

جدول شماره (3-1): مشخصات شرکت Victoria

Victoria	
فلسفه وجودی	تسهیل امور و ایجاد فرصت سرمایه‌گذاری در ملبورن، استرالیا
محصول و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • جمع‌آوری اطلاعات بازار • تامین اطلاعات لازم در مورد شرکت‌های موجود • تسهیل در توسعه‌ی توانمندی‌ها و مهارت‌ها • رصد مکان‌های موجود، انتخاب بهترین مکان، کمک به ایجاد زیرساخت‌ها و اقدامات لازم برای واگذاری محل مورد نظر • ایجاد ارتباط مناسب با تامین‌کننده‌ی تجهیزات، تامین‌کننده‌ی خدمات و شرکای تجاری مناسب • اتصال سرمایه‌گذار به دولت برای استفاده از امکانات دولتی (امتیازات ویژه، کمک‌های مالی) و برنامه‌های حمایتی • در اختیار گذاشتن نیروهای متخصص در هر صنعت خاص • حمایت‌های مداوم در حین فعالیت برای کمک به سرمایه‌گذار به منظور بهینه‌کردن فعالیت‌های اقتصادی • ارائه‌ی مشاوره‌های تخصصی در فرایند کسب پروانه (جواز) برای شروع پروژه • ارائه‌ی پیشنهاد‌های موثر در سطح قانون‌گذاری و تنظیم‌گری در فضای سرمایه‌گذاری • برگزاری کنفرانس و همایش‌ها: فراهم کردن محیطی برای ایجاد ارتباط بین سرمایه‌گذاران، معدن‌کاران، تامین‌کنندگان مالی، تاجران مواد معدنی، مشاوران و کارشناسان حوزه‌ی مواد معدنی و قانون‌گذاران دولتی به منظور رسیدن به اهداف زیر: <ul style="list-style-type: none"> o کمک به صنعت‌گران به منظور دسترسی به مواد خام ارزان قیمت از جانب صنعت معدنی o کمک به فعالین حوزه‌ی معدنی برای دسترسی به اطلاعات جامع زمین‌شناسی از طرف سازمان‌های زیربسط o ارائه‌ی شمای کلی از فضای قانون‌گذاری و تنظیم‌گری و آنچه در انتظار کل فعالین حوزه‌ی
قلمرو فعالیت	استرالیا. انجام فعالیت‌های تبلیغاتی در سراسر دنیا
مخاطبین و مشتریان	سرمایه‌گذاران و دولت تامین‌کنندگان مالی، تامین‌کننده تجهیزات، تامین‌کننده خدمات
توجه به بقا، رشد و سودآوری	دولت سرمایه‌گذاری

3-3- سازمان‌های بیمه‌ای

3-3-1- شرکت‌های بیمه‌ای

شرکت آلیانز

معرفی

این شرکت آلمانی، یکی از پیشروان ارائه‌کننده‌ی خدمات مالی یکپارچه (بیمه، سرمایه‌گذاری) در دنیا می‌باشد. این شرکت با در اختیار داشتن بیش از 152000 کارمند در سرتاسر دنیا، به بیش از 75 میلیون انسان در حدود 70 کشور دنیا در هر 5 قاره، ارائه خدمت می‌کند. لازم به ذکر است که در سال مالی 2009 این شرکت به درآمدی بالغ بر 97.4 میلیارد یورو رسید.

عوامل مهمی که در توسعه‌ی پایدار قدرت رقابتی و ارزش شرکتی نقش مهمی دارند، در زیر آورده شده‌اند.

- خدمات متنوع
- ارائه‌ی خدمات در سراسر دنیا
- کاهش پیچیدگی در فرآیندهای خدمت‌رسانی
- استفاده از روش مدیریت ارزش محور
- در اختیار داشتن کارکنانی متخصص

چشم‌انداز و مأموریت:

مأموریت این شرکت به صورت زیر تعریف شده است.

"ارائه خدمات بیمه‌ای جامع به کلیه مشتریان حقیقی و حقوقی، با هر وسعت و هر موقعیت

جغرافیایی"

چشم‌اندازی که برای شرکت تعریف شده است، به صورت زیر می‌باشد.

"رسیدن به عنوان مطمئن‌ترین شرکت ارائه‌کننده خدمات مالی و بیمه‌ای دنیا"

برای رسیدن به این هدف مهم 3 عامل اصلی زیر مورد نظر است.

خبرگی: در اختیار داشتن کارمندان متخصص به منظور ارائه ی خدمات استاندارد.

تمامیت و درستی کار: ورود به حوزه ای که تخصص آن را داریم و قبول تعهدی که توان انجام آن را داریم.

پایداری: موفقیت بلند مدت با بهره بردن از موقعیت های پیش روی آلیانز: احساس نیاز بیش از پیش جامعه به خدمات بیمه ای جامع، مطمئن، با کیفیت .

ارزش‌های مدیریتی

این ارزش‌ها جهت برنامه‌ریزی کاری و اجرای آن، به مدیران سازمان ارائه می کند. این ارزش ها به منظور بالا بردن کیفیت مدیریتی و تسریع رشد فرهنگ کارایی بالا تدوین شده و متضمن این مهم است که مدیران، با استراتژی‌های کلی سازمان همراه هستند.

در زیر ارزش‌های مدیریتی به صورت زیر لیست شده‌اند.

- استراتژی و ارتباطات هم‌تراز
- ارتقاء فرهنگ کارایی بالا
- توجه و تمرکز بر روی مشتریان
- سرمایه‌گذاری بر روی بالا بردن توانمندی های کارمندان
- شکل‌گیری موفقیت بر اساس اعتماد، انصاف، درستی ارتباط آزاد دو طرفه با کارکنان

اولویت های سازمان:

شرکت آلیانز با طراحی چشم‌اندازی 3 ساله، از طریق استراتژی‌های زیر به دنبال رسیدن به

بهترین "آلیانز" در کل مدت عمر خود می‌باشد :

- در نظر گرفتن منافع ذی نفعان اصلی (مشتریان، کارکنان، سرمایه گذاران، عموم مردم)

- افزایش رشد سود دهی (جذب مشتری جدید، حفظ مشتریان قبلی، گسترش خدمات، افزایش کارایی، گسترش حضور فیزیکی در بازارها)
- تحکیم مزیت های رقابتی (کارایی بالا، انضباط هزینه ای، استفاده دقیق از آمار و ارقام مرتبط)
- افزایش توجه به مشتریان و بازار
- حفظ نظم مدیریت مالی

خدمات و محصولات در حوزه ی بیمه ای:

بیمه جامع برای مشتریان حقیقی: سلامتی، خدمات درمانی، حوادث و صدمه (ارائه خدمت در هر جای دنیا)، خسارت به دارایی ها، اتوموبیل، بازنشستگی، عمر و...

بیمه ی جامع برای مشتریان شرکتهای (حقوقی):

- ارائه ی بسته ی کامل مدیریت ریسک شامل شناخت و تحلیل ریسک های موجود و ارائه راه حل کاهش ریسک با داشتن نماینده هایی در مکان شرکت
- ارائه ی راه حل بیمه ای برای تمامی حوزه های فعالیت (حتی بسیار تخصصی)
- بیمه ی: دارایی، کارمند، قطع کار، مسئولیت.
- بسته ی پوشش همه ی ریسک ها برای همه ی صنایع (warranty to all risk and industry)،
- ارائه ی بیمه نامه برای هر ساینشرکتی با توجه به احتیاجات حرفه ای، محلی و منطقه ای
- ارائه ی بیمه برای شرکت های بین المللی

در زیر اطلاعات کامل تری در مورد این شرکت آورده شده است.

جدول شماره (2-3): مشخصات شرکت Allianz

<h1>Allianz</h1>	
فلسفه وجودی	ارائه خدمات بیمه ای جامع به کلیه مشتریان حقیقی و حقوقی، با هر وسعت و هر موقعیت جغرافیایی
محصول و خدمات	بیمه جامع برای مشتریان حقیقی : سلامتی، خدمات درمانی، حوادث و صدمه(ارائه خدمت در هر جای دنیا)، خسارت به دارایی ها، اتوموبیل، بازنشستگی، عمر و... بیمه ای جامع برای مشتریان شرکتی(حقوقی) : ارائه ی بسته ی کامل مدیریت ریسک شامل شناخت و تحلیل ریسک های موجود و ارائه راه حل کاهش ریسک با داشتن نماینده هایی در مکان شرکت، ارائه ی راه حل بیمه ای برای تمامی حوزه های فعالیت(حتی بسیار تخصصی) بیمه ی: دارایی، کارمند، قطع کار، مسئولیت، (warranty to all risk and industry) بسته ی پوشش همه ی ریسک ها برای همه ی صنایع ارائه ی بیمه نامه برای هر سائزشرکتی با توجه به احتیاجات حرفه ای، محلی و منطقه ای ارائه ی بیمه نامه شرکت های بازرگانی
قلمرو فعالیت	گسترده‌گی جغرافیایی در ۷۰ کشور دنیا، حضور در هر ۵ قاره
مخاطبین و مشتریان	تمامی اشخاص حقیقی و حقوقی
توجه به بقا، رشد و سودآوری	حق بیمه و مشاوره های بیمه ای سرمایه گذاری

گروه شرکت‌های بیمه‌ای CHUBB

معرفی

گروه شرکت‌های **Chubb** که در سال 1882 پایه‌گذاری شد، شامل چندین شرکت بیمه‌ای است که در 27 کشور دنیا در حال کار می‌باشند. این شرکت 11 امین شرکت بیمه‌ای (دارایی، خسارت) امریکاست.

این شرکت پیشرو شدن خود را در حوزه‌ی فعالیت‌های بیمه‌ی نه فقط به دلیل وسعت شرکت، که بدلیل ایجاد رابطه‌ی پایدار با مشتریان و نماینده‌ها و واسطه‌های خود می‌داند.

این شرکت 75 سال در حوزه‌ی فعالیت‌های معدنی، فعالیت بیمه‌ای داشته است. شرکت با توجه به تجربه‌ی موجود، شناخت خوبی از انواع ریسک‌های موجود در فضای فعالیت معدنی پیدا کرده است. به همین دلیل بیمه‌گر 27 از 30 شرکت معدنی عضو **TSX** و 36 از 40 شرکت معدنی عضو **AMEX** در بخش معادن طلا می‌باشد. همچنین این شرکت بیمه‌گر مجموعه شرکت‌های **40%** (از نظر وزنی) زغال سنگ امریکا را تولید می‌کنند.

مشتریان بخش فعالیت‌های معدنی **Chubb** شامل فعالیت‌های عملیات روی سطحی و زیر زمینی معدنی در حوزه‌های زغال سنگ، فلزات و فلزات گرانبها، مواد صنعتی معدنی، و مواد معدنی می‌شود.

مأموریت و چشم‌انداز:

مأموریت این سازمان به صورت زیر تعریف شده است.

"ارائه خدمات جامع و بی‌رقیب در حوزه‌ی بیمه. رسیدن به این مأموریت به معنی انجام تمام و کمال فرایند مدیریت ریسک برای مشتریان حقیقی و حقوقی می‌باشد."

چشم‌انداز سازمان نیز به صورت زیر تعریف شده است.

پیشرو شدن در ارائه خدمات بیمه‌ای است که توسط کارکردهای زیر محقق می‌شود:

- حفظ اعتبار به دلیل رعایت انصاف و درستی کار
- ایجاد رابطه‌ی مطلوب و پایدار با مشتری

- توسعه جغرافیایی شرکت به منظور تسهیل دسترسی به خدمات
- تنوع خدمات بیمه ای (بیش از 170 محصول بیمه ای)
- رابطه موثر با مشاوران و کارگزاران بیمه ای و متخصصین حوزه به منظور ارائه راه حل های بیمه ای
- وجود بخش مهندسی ریسک به منظور کنترل و کاهش ریسک
- ارائه خدمات ابتکاری در حوزه ی بیمه
- ارائه خدمات بیمه ای تخصصی به حوزه های مختلف به خصوص بخش معدنی

انواع پوشش های بیمه ای در حوزه ی فعالیت های معدنی

- پوشش تمامی ریسک های مربوط به دارایی ها: کوچک، بزرگ، روی زمین، زیر زمین شامل: ساختمان های عملیاتی، دفاتر و ساختمان های اداری، فروشگاهها، سنگ شکنها، حمل کننده ها، کامیون های کشنده، مته و بیل های مکانیکی و تمامی ماشین آلات و تجهیزات فعالیت های معدنی
- بیمه قطع کار: درآمد محتمل الوقوع، هزینه های اضافی استفاده از معیار تناژ تولیدی برای تخمین خسارت وارد شده به شرکت معدنی
- بیمه ی مسئولیت جامع : در مورد فعالیت معدنی هر گونه خسارت ناشی از انفجار، ریزش، قراردادی
- بیمه ی دارایی و مسئولیت جهانی : گسترش پوشش بیمه ای در هر جای دنیا
- بیمه مسئولیت آلودگی : پوشش ادعاهای قانونی علیه سازمان بدلیل خسارت به محیط زیست و هزینه های تمیز کردن آلودگی ها
- بیمه ی مسئولیت حمایت اجرایی : شامل بیمه ی مسئولیت مدیران و کارکنان، جرم، آدم ربایی، زورگیری
- بیمه ی ریسک های سیاسی : شامل ریسک های ناشی از تعامل با دولت ها
- کنترل خسارت و کاهش ریسک :

هدف از این بخش در بیمه گروه **Chubb** به حداقل رساندن امکان خسارت و تبعات بعدی آن است. گروه مهندسان کنترل ریسک شرکت دارای دانش فنی و صنعتی بالایی هستند به صورتی که می‌توانند با کنترل‌ها و راه-حل‌های عملی خود از بروز یک فاجعه جلوگیری کنند. مهندسان کنترل ریسک بخش معدنی، با برآوردی از شرایط عملیاتی و حضور در محل، می‌توانند یک برنامه‌ی ایمنی جامع را برای هر نوع فعالیت معدنی طراحی کنند.

نمونه‌ای از فعالیت‌های انجام شده توسط تیم کنترل ریسک به صورت زیر است:

- تحلیل خطرهای موجود برای تجهیزات معدنی
- مشاوره برای خطر آتش‌سوزی و اقدامات لازم برای کنترل ریسک
- طراحی بیمه‌ی مسئولیت برای فعالیت معدنی با بررسی نقشه‌ی معدنی و سند‌های موجود
- کمک‌های فنی در جهت به حداقل رساندن ریسک‌های مربوط به مسئولیت قراردادی توسط ملاقات با پیمانکاران:
- کمک به بالا بردن کیفیت برنامه‌های پیشگیری حفاظتی مربوط به تجهیزات و ماشین‌آلات
- کمک به استفاده‌ی صحیح از تجهیزات و ایجاد آگاهی فنی در مورد کارکرد آنها
- کمک‌های فنی مربوط به مسئولیت آلودگی

ارزش‌های سازمانی

این ارزش‌ها برای گروه شرکت‌های بیمه‌ای CHUBB در زیر لیست شده‌اند.

- احترام به مشتری
- اعتماد، تعهد و صداقت
- نوآوری در خدمات
- یکپارچگی

در زیر اطلاعات کامل‌تری در مورد این شرکت آورده شده است.

جدول شماره (3-3): مشخصات شرکت CHUBB

Chubb	
فلسفه وجودی	ارائه خدمات جامع و بی رقیب در حوزه ی بیمه. رسیدن به این مأموریت به معنی انجام تمام و کمال فرایند مدیریت ریسک برای مشتریان حقیقی و حقوقی می باشد.
محصول و خدمات	<p>انواع پوشش های بیمه ای در حوزه ی فعالیت های معدنی</p> <ul style="list-style-type: none"> • پوشش تمامی ریسک های مربوط به دارایی ها: کوچک، بزرگ، روی زمین، زیر زمین شامل: ساختمان های عملیاتی، دفاتر و ساختمان های اداری، فروشگاهها، سنگ شکنها، حمل کننده ها، کامیون های کشنده، مته و بیل های مکانیکی و تمامی ماشین آلات و تجهیزات فعالیت های معدنی • بیمه قطع کار: درآمد محتمل الوقوع، هزینه های اضافی استفاده از معیار تناژ تولیدی برای تخمین خسارت وارد شده به شرکت معدنی • بیمه ی مسئولیت جامع در مورد فعالیت معدنی هر گونه خسارت ناشی از انفجار، ریزش، قراردادی • بیمه ی دارایی و مسئولیت جهانی گسترش پوشش بیمه ای در هر جای دنیا • مسئولیت آلودگی پوشش ادعاهای قانونی علیه سازمان بدلیل خسارت به محیط زیست و هزینه های تمیز کردن آلودگی ها • بیمه ی مسئولیت حمایت اجرایی شامل بیمه ی مسئولیت مدیران و کارکنان، جرم، آدم ربایی، زورگیری • بیمه ی ریسک های سیاسی شامل ریسک های ناشی از تعامل با دولت ها
قلمرو فعالیت	گسترده‌گی جغرافیایی در ۲۷ کشور دنیا
مخاطبین و مشتریان	در حوزه ی فعالیت معدنی : فعالین در حوزه ی عملیات روی سطحی و زیر زمینی
توجه به بقا، رشد و سودآوری	حق بیمه و مشاوره های بیمه ای سرمایه گذاری

بیمه‌گر تخصصی فعالیت‌های معدنی AMIC

شرکت بیمه تخصصی American Mining Insurance Company از معدود شرکت‌های بیمه‌ای است که منحصرًا فعالیت‌های معدنی را تحت پوشش قرار می‌دهد. این شرکت در سال 1989 تاسیس شد و در سال 2007 تحت سرپرستی شرکت بیمه W.R.Berkley درآمد. شرکت "برکلی" دارای واحدهای مجزایی است که هر کدام به طور تخصصی در حوزه‌ی خاصی فعالیت می‌کنند. همین امر نیز مزیت رقابتی این شرکت به حساب می‌آید. شرکت AMIC نیز در واقع نماینده‌ی این شرکت در حوزه‌ی فعالیت‌های معدنی است. این شرکت با داشتن نیروهای متخصص، با دانش کافی نسبت به تمامی مراحل فعالیت‌های معدنی و صنایع مربوط به فعالیت بیمه‌ای در این حوزه می‌پردازد. این شرکت محصولات خود را از طریق شبکه‌ای از نماینده‌های مستقل خود در ایالات مختلف ارائه می‌کند.

ماموریت

"ارائه‌ی پوشش بیمه‌ای همه‌جانبه در حوزه‌ی فعالیت‌های معدنی و صنایع مرتبط"

محصولات و خدمات

انواع پوشش‌های بیمه‌ای در حوزه‌ی فعالیت‌های معدنی:

✓ بیمه‌ی جامع خسارت‌های کارکنان

✓ بیمه‌ی جامع ماشین‌آلات صنعتی و تجاری

✓ بیمه‌ی جامع مسئولیت

✓ بیمه‌ی آلودگی

مزیت‌های رقابتی

✓ خدمات سریع و منصفانه به فعالین حوزه‌ی معدن

✓ دارای رتبه **A+** در وضعیت مالی

✓ دانش وسیع در مورد صنعت معدن، کارکنان حرفه‌ای در حوزه‌ی فعالیت‌های معدنی

✓ تیم کنترل و پیشگیری ریسک فعال در محل

✓ عضو شرکت بیمه ای معتبر "برکلی"

جدول شماره (3-4): مشخصات شرکت

AMIC	
فلسفه وجودی	ارائه ی پوشش بیمه ای همه جانبه در حوزه ی فعالیت های معدنی و صنایع مرتبط
محصول و خدمات	انواع پوشش های بیمه ای در حوزه ی فعالیت های معدنی <ul style="list-style-type: none"> • بیمه ی جامع خسارت های کارکنان • بیمه ی جامع ماشین آلات صنعتی و تجاری • بیمه ی جامع مسئولیت • بیمه ی آلودگی
قلمرو فعالیت	
مخاطبین و مشتریان	فعالین در حوزه ی فعالیت های معدنی در زمینه های زیر تحت پوشش شرکت قرار می گیرد: <ul style="list-style-type: none"> • شن و ماسه / زغال سنگ / مس / طلا و نقره • سنگ خاک رس / سنگ آهک / و دیگر زمینه های معدنی
توجه به بقا، رشد و سودآوری	حق بیمه و مشاوره های بیمه ای سرمایه گذاری

شرکت بیمه سرمایه‌گذاری MIGA

معرفی

MIGA یکی از چند عضو زیر مجموعه ی بانک جهانی، بزرگترین موسسه ی توسعه ای دنیا، است. این بانک منبع اصلی ارائه کمک های مالی و خدماتی به کشور های در حال توسعه است. کل اعضا با همکاری هم در صدد رسیدن به هدف نهایی یعنی کاهش فقر در دنیا می باشند. فعالیت های انجام شده توسط اعضای این بانک در تامین دانش و حمایت پروژه ها در زمینه های: تامین مالی، سلامت، فقر، آموزش، زیر ساخت، نظارت، تغییرات آب و هوایی و حوزه های دیگر است.

(فعالیت توسعه ای اعضا : ارائه ی تسهیلات به دولتهای کم درآمد ، ارائه ی تسهیلات و کمک های فنی به بخش خصوصی، بیمه ی ریسک های غیر تجاری سرمایه گذاری ها، خدمات حل دعاوی)

مأموریت و چشم‌انداز

مأموریت سازمان:

"جذب و هدایت سرمایه های خارجی (FDI) به داخل کشور های در حال توسعه، به منظور رشد اقتصادی کاهش فقر و بالا بردن سطح زندگی مردم."

چشم‌انداز سازمان:

"تبدیل شدن به یک تضمین کننده ی چند جانبه ی ریسک که بتواند محصولات و خدماتی ارائه کند که سرمایه گذاران بالقوه را به کشور های در حال توسعه سوق دهد."

محصولات و خدمات

1- پوشش بیمه ای **MIGA** شامل ریسک های زیر می شود:

✓ عدم تبدیل ارز و محدودیت در انتقال آن

✓ سلب مالکیت : فعالیت های تبعیض آمیز دولت و ریسک های ناشی از قانون گذاری (ملی

سازی، مصادره، فسخ امتیاز حق بهره برداری، جواز)

✓ ریسک‌های اعتباری ناشی از فسخ قرارداد از طرف دولت، تعرفه، قانون‌گذاری

✓ جنگ، اغتشاش، تروریسم، خرابکاری که باعث توقف کار (180 روز) و خسارت‌های فیزیکی شود

✓ نقض قرارداد

2- حل دعاوی

3- برآوردهای محیطی-اجتماعی: ارائه‌ی مشاوره‌هایی جهت جلوگیری از ریسک‌های محیطی و اجتماعی

4- ایجاد امکان استفاده از امکانات دولتی و رابطه مناسب با تامین‌کنندگان مالی

5- ارائه‌ی کمک‌های فنی به منظور شناساندن و ارتقای استراتژی‌های ارتقای سرمایه‌گذاری

کمک به ارتقای توان سازمان‌های توسعه‌ای واسطه‌ای در بالا بردن ظرفیت آن‌ها در کمک به شروع سرمایه‌گذاری، انتخاب بهترین مکان، برنامه ریزی، بازاریابی، هدف‌گیری سرمایه‌گذاران و برطرف کردن نیازهای سرمایه‌گذاران به طریق خدمات اطلاعاتی)

6- سیستم آنلاین تامین اطلاعات در مورد فرصت‌های سرمایه‌گذاری، شرایط عملیاتی کسب و کار، شرکای

تجاری

ارزش‌های سازمانی

✓ تلاش برای بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان

✓ مشارکت کارکنان با یکدیگر

✓ یادگیری از تجربه

✓ ظرفیت‌سازی

جدول شماره (3-5): مشخصات شرکت MIGA

<h1>MIGA</h1>	
فلسفه وجودی	جذب و هدایت سرمایه‌های خارجی (<i>FDI</i>) به داخل کشور های در حال توسعه، به منظور رشد اقتصادی کاهش فقر و بالا بردن سطح زندگی مردم .
محصول و خدمات	<p>پوشش بیمه ای MIGA شامل ریسک های زیر می شود:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم تبدیل ارز و محدودیت در انتقال آن • سلب مالکیت : فعالیت های تبعیض آمیز دولت و ریسک های ناشی از قانون گذاری (ملی سازی، مصادره، فسخ امتیاز حق بهره برداری، جواز) • ریسک های اعتباری ناشی از فسخ قرارداد از طرف دولت، تعرفه، قانون گذاری • جنگ، اغتشاش، تروریسم، خرابکاری که باعث توقف کار (۱۸۰ روز) و خسارت های فیزیکی شود • نقض قرارداد (۲) حل دعاوی (۳) برآوردهای محیطی-اجتماعی: ارائه ی مشاوره هایی جهت جلوگیری از ریسک های محیطی و اجتماعی (۴) ایجاد امکان استفاده از امکانات دولتی و رابطه مناسب با تامین کنندگان مالی (۵) ارائه ی کمک های فنی به منظور شناساندن و ارتقای استراتژی های ارتقای سرمایه گذاری (کمک به ارتقای توان سازمان های توسعه ای واسطه ای در بالا بردن ظرفیت آن ها در کمک به شروع سرمایه گذاری، انتخاب بهترین مکان، برنامه ریزی، بازاریابی، هدف گیری سرمایه گذاران و برطرف کردن نیاز های سرمایه گذاران به طریق خدمات اطلاعاتی) (۶) سیستم آنلاین تامین اطلاعات در مورد فرصت های سرمایه گذاری، شرایط عملیاتی کسب و کار، شرکای تجاری

گسترده‌گی جغرافیایی عموماً در کشور های در حال توسعه	قلمرو فعالیت
سرمایه‌گذاران ، دولت ها ، سازمانهای ارتقای سرمایه‌گذاری کشورهای در حال توسعه	مخاطبین و مشتریان
بودجه سالیانه بانک جهانی حق بیمه	توجه به بقا، رشد و سودآوری

3-3-2- مشاوران و واسطه‌ها

شرکت AON

معرفی

این شرکت در سال 1971 توسط یک بازرگان آمریکایی تاسیس شد. شرکت AON یکی از پیشروان ارائه خدمات واسطه‌ای و مشاوره‌ای در حوزه مدیریت ریسک، معاملات بیمه‌ای، بیمه اتکایی، مشاوره‌ی منابع انسانی و برنامه‌ریزی تامین مالی می‌باشد. با در اختیار قرار داشتن 59000 کارشناس خبره، 500 دفتر و حضور در 120 کشور دنیا، این شرکت یکی از مطمئن‌ترین شرکت‌های ارائه‌ی راه‌حل‌های بیمه‌ای و مدیریت ریسک به صورت خلاقانه و موثر است. مشتریان این شرکت را انواع سازمانها، با فعالیت‌ها و سائزهای مختلف (دولتی، خصوصی، فردی) تشکیل می‌دهد. این شرکت با داشتن 1600 کارمند در استرالیا، بزرگترین و بهترین شرکت مشاوره‌ی بیمه‌ای کشور است.

بخش معدن شرکت در کشورهای استرالیا، انگلستان، افریقای جنوبی، آمریکای شمالی و جنوبی، آسیای شمالی و جنوبی، روسیه و چین فعال است.

چشم‌انداز و مأموریت

مأموریت:

"ارائه ی خدمات تخصصی و مطمئن واسطه و مشاوره ای در حوزه ی مدیریت ریسک، معاملات بیمه ای، بیمه اتکایی، مشاوره ی منابع انسانی"

چشم انداز:

"تبدیل به شناخته شده ترین، مسئولیت پذیر ترین و مشتری محور ترین پیشروی ارائه ی خدمات مدیریت ریسک و منابع انسانی در جهان"

محصولات و خدمات

• مدیریت ریسک

انجام فرایند مدیریت ریسک و مشاوره ی بیمه ای از شناخت و تخمین ریسک تا تامین مالی برای ریسک برای سازمان های کوچک و بزرگ، یافتن بهترین بیمه گر از نظر پوشش و حق بیمه

• مشاوره ی نیروی انسانی

خدمات مربوط به جذب و حفظ بهترین نیروهای انسانی، بهبود و آموزش کارکنان فعلی. این بخش شامل طراحی و اجرای برنامه های مربوط به نیروی انسانی، بازنشستگی، بیمه ی درمانی، خسارت می شود.

• مشاوره ی بیمه اتکایی

انجام اقدامات لازم جهت برقراری بیمه ی اتکایی.

شرکت های بیمه ی بزرگ و حتی دولتی مخاطبین سازمان در این حوزه می باشند.

در حوزه ی فعالیت های معدنی محصولات شرکت به شرح زیر است:

▪ طراحی و اجرای برنامه ی بیمه ای

▪ بررسی انواع ریسک و طبقه بندی ریسک های بیمه شدنی

▪ تحلیل هزینه های پذیرش ریسک

- خدمات مشاوره و راه حل‌های مربوط به خسارت کارکنان
- راه حل‌های مربوط به ریسک‌های نامعمول و غیرتجارتی
- مدیریت ادعای خسارت
- امکان سنجی تامین مالی برای ریسک‌ها
- تخمین ریسک‌های محیطی
- خدمات مربوط به برآورد دارایی‌ها

مزیت‌های رقابتی

- اعتماد، صداقت، تعهد، کار گروهی، درستی و نوآوری کارمندان متخصص در هر صنعت
- گستردگی جغرافیایی
- تنوع محصولات و خدمات
- مشتری محور بودن سازمان
- ارائه مناسب‌ترین راه حل‌ها و مشاوره‌ها برای هر نوع صنعت، از طریق شناخت کامل فعالین حوزه بیمه ای (شرکتهای بیمه، بیمه اتکایی)، صنایع مختلف، و شرایط منطقه ای.

ارزش‌های سازمانی

مهمترین ارزش شرکت، درستی و یکپارچگی است. که به معنای انجام تمام و کمال کاری است که متعهد آن شده و قرار دادن مسیر کاری در چارچوب اخلاقی و قانونی است.

شرکت برای خلاقیت و نوآوری ارزش قائل است. چراکه نوآوری و خلاقیت است که سازمان را مقدر به ارائه خدماتی می‌سازد که دیگر رقبا از انجام آن ناتوانند. فرهنگ شرکت به قوانین اخلاقی و وجدان کاری نیز اهمیت زیادی قائل است و اعتقاد دارد که تنها یک راه برای انجام کاری وجود دارد و آن هم راه درست است.

جدول شماره (3-6): مشخصات شرکت AON

AON	
فلسفه وجودی	ارائه ی خدمات تخصصی و مطمئن واسطه و مشاوره ای در حوزه ی مدیریت ریسک، معاملات بیمه ای، بیمه اتکایی، مشاوره ی منابع انسانی
محصول و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت ریسک : انجام فرایند مدیریت ریسک و مشاوره ی بیمه ای از شناخت و تخمین ریسک تا تامین مالی برای ریسک برای سازمان های کوچک و بزرگ، یافتن بهترین بیمه گر از نظر پوشش و حق بیمه • مشاوره ی نیروی انسانی : خدمات مربوط به جذب و حفظ بهترین نیروهای انسانی ، بهبود و آموزش کارکنان فعلی . این بخش شامل طراحی و اجرای برنامه های مربوط به نیروی انسانی، بازنشستگی، بیمه ی درمانی، خسارت می شود. • مشاوره ی بیمه اتکایی : انجام اقدامات لازم جهت برقراری بیمه ی اتکایی . شرکت های بیمه ی بزرگ و حتی دولتی مخاطبین سازمان در این حوزه می باشند. • در حوزه ی فعالیت های معدنی محصولات شرکت به شرح زیر است: طراحی و اجرای برنامه ی بیمه ای بررسی انواع ریسک و طبقه بندی ریسک های بیمه شدنی تحلیل هزینه های پذیرش ریسک خدمات مشاوره و راه حل های مربوط به خسارت کارکنان راه حل های مربوط به ریسک های نا معمول و غیر تجارتي مدیریت ادعای خسارت امکان سنجی تامین مالی برای ریسک ها تخمین ریسک های محیطی خدمات مربوط به برآورد دارایی ها

گسترده‌گی جغرافیایی در ۱۲۰ کشور دنیا	قلمرو فعالیت
فعالین حوزه معدنی در تمامی مراحل زنجیره ی ارزش: • اکتشاف • امکان‌سنجی و تامین مالی پروژه • مرحله ساخت معدن • فعالیت‌های تولیدی و عملیاتی • اتمام فعالیت‌های معدنی و بستن معدن	مخاطبین و مشتریان
حق مشاوره فرانشیز حق بیمه سرمایه‌گذاری	توجه به بقا، رشد و سودآوری

شرکت MARSH

معرفی

شرکت MARSH یکی از پیشروان انتقال ریسک و ارائه ی خدمات و راه حل های بیمه ای است. این شرکت در سال 1871 تاسیس شد و از آن موقع تا کنون همواره پیشگام ارائه ی نوآوری در صنعت بیمه ای بوده است. این شرکت معرف و بهبود دهنده ی مفاهیم واسطه بودن از طرف مشتری، مدیریت ریسک، جهانی کردن خدمات بیمه ای و مدیریت ریسک است و همچنین پدید آورنده ی ظرفیت‌های حیاتی در صنعت بیمه ای است. نیروی انسانی این شرکت مشتمل بر 23000 نیروی متخصص در سرتاسر دنیا است که 1000 نفر از آنها در استرالیا مشغول به فعالیت هستند.

چشم‌انداز و مأموریت

مأموریت:

"ارائه تمام و کمال خدمت در زمینه واسطه‌گری (از طرف مشتری)، مدیریت ریسک، جهانی کردن خدمات بیمه ای و مدیریت ریسک، و ایجاد ظرفیت‌های حیاتی در صنعت بیمه ای."

چشم‌انداز:

"تبدیل شدن به معتبرترین ارائه دهنده خدمات جامع مدیریت ریسک."

محصولات و خدمات

✓ خدمات واسطه‌ای بیمه‌ای برای انواع بیمه‌نامه‌ها

- طراحی و اجرای برنامه‌های بیمه‌ای و بیمه‌ی اتکایی
- حفظ و مدیریت پورتفولیو بیمه‌ای
- طراحی تخصیص حق بیمه
- بررسی شرایط قرارداد بیمه‌ای
- پرداخت حق بیمه از طرف مشتری
- جمع‌آوری و ارائه‌ی اطلاعات مشتریان و بازار
- ارائه راه حل‌های بیمه‌ای محیطی
- بررسی قطع کار و عوامل آن
- اجرای قرارداد‌های بین‌المللی
- انتخاب مناسبترین شرایط بیمه‌ای و بیمه‌گر از لحاظ پوششی و حق بیمه

✓ خدمات مهندسی ریسک

- برآورد و تحلیل ریسک، پیش‌بینی حداکثرهزینه و خسارت محتمل الوقوع
- بررسی مربوط به واکنش در بر خورد با آتش سوزی

✓ مدیریت ادعای خسارت *Claim management*

- ثبت و گزارش ادعای خسارت
- تخمین خسارت وارد شده
- بررسی ادعای مربوط به قطع کار و وضعیت موجود

جدول شماره (3-7): مشخصات شرکت MARSH

MARSH	
فلسفه وجودی	ارائه تمام و کمال خدمت در زمینه واسطه‌گری (از طرف مشتری)، مدیریت ریسک، جهانی کردن خدمات بیمه‌ای و مدیریت ریسک، و ایجاد ظرفیت‌های حیاتی در صنعت بیمه‌ای.
محصول و خدمات	<p>خدمات واسطه‌ای بیمه‌ای برای انواع بیمه‌نامه‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • طراحی و اجرای برنامه‌های بیمه‌ای و بیمه‌ی اتکایی • حفظ و مدیریت پورتفولیو بیمه‌ای • طراحی تخصیص حق بیمه • بررسی شرایط قرارداد بیمه‌ای • پرداخت حق بیمه از طرف مشتری • جمع‌آوری و ارائه‌ی اطلاعات مشتریان و بازار • ارائه راه‌حل‌های بیمه‌ای محیطی • بررسی قطع‌کار و عوامل آن • اجرای قرارداد‌های بین‌المللی • انتخاب مناسبترین شرایط بیمه‌ای و بیمه‌گر از لحاظ پوششی و حق بیمه <p>خدمات مهندسی ریسک</p> <ul style="list-style-type: none"> • برآورد و تحلیل ریسک، پیش‌بینی حداکثر هزینه و خسارت محتمل الوقوع • بررسی مربوط به واکنش در بر خورد با آتش‌سوزی <p>مدیریت ادعای خسارت Claim management</p> <ul style="list-style-type: none"> • ثبت و گزارش ادعای خسارت • تخمین خسارت وارد شده • بررسی ادعای مربوط به قطع‌کار و وضعیت موجود
قلمرو فعالیت	
مخاطبین و مشتریان	تمامی فعالین حوزه‌ی معدنی
توجه به بقا، رشد و سودآوری	حق مشاوره فرانشیز حق بیمه سرمایه‌گذاری

4-4- سازمان‌های تأمین‌کننده خدمات

تأمین‌کننده خدمات AMEC

معرفی

شرکت AMEC، تأمین‌کننده خدمات مشاوره، مهندسی و مدیریت پروژه در حوزه منابع طبیعی، انرژی هسته‌ای، انرژی پاک و آب است. این شرکت، یک شرکت سهامی است که سهام آن در بازار بورس لندن مبادله می‌شود. با درآمدی بالغ بر دو و نیم میلیارد دلار سالانه، بیشترین فعالیت شرکت متمرکز به بازار آمریکا و بریتانیا میشود و علاوه بر آن به صورت جهانی در 40 کشور دنیا با 23000 کارمند، مشغول فعالیت است. کارکنان شرکت شامل طیفی از دانشمندان، مشاوران محیطی، مهندسان و مشاوران را تشکیل می‌دهند.

چشم‌انداز و مأموریت

مأموریت :

"ارائه خدماتی جامع به شرکت‌های معدنی از شکل‌گیری یک مفهوم در ذهن تا خاتمه فعالیت معدنی."

چشم‌انداز :

"پیشرو شدن در ارائه خدمات مشاوره‌ای، مهندسی و مدیریت پروژه در حوزه منابع طبیعی، انرژی هسته‌ای، انرژی پاک و آب"

محصولات و خدمات

- ✓ انجام مطالعه امکان‌سنجی
- ✓ مطالعات ژئوتکنیکی
- ✓ مشاوره‌های مربوط به مسئولیت محیطی
- ✓ خدمات مربوط به کسب جواز و مراحل قانونی

- ✓ انجام خدمات جامع مهندسی، تامین خدمات و تجهیزات، مدیریت ساخت برای معادن زیر زمینی و سرباز: تامین تجهیزات مورد نیاز برای تمامی مراحل فعالیت معدنی، خدمات مربوط به ایجاد تاسیسات پشتیبانی، آزمایشگاهها و زیرساخت ها (فرودگاه، جاده، تاسیسات اقامتی و دفتر ها)
- ✓ ارائه خدمات در حین انجام فعالیت برای بهبود و بهینه کردن فعالیت ها، کم کردن احتمال خسارت، خدمات مشاوره در حین کار
- ✓ مدیریت آب
- ✓ ارائه روش های مطمئن برای دفع ضایعات فعالیت های معدنی.
- ✓ مشاوره های لازم جهت اتمام فعالیت های معدنی
- ✓ ارائه ی خدمات مشاوره ای بیمه ای با همکاری یکی از واسطه های بیمه ای

ارزش های سازمانی

- ✓ درستی انجام کار
- ✓ یکپارچگی
- ✓ مشتری محور بودن
- ✓ حمایت از نوآوری

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی شرکت ، توانایی بالا در ارائه خدمات تخصصی زیر است :

- تخمین منابع زمینی
- بهبود و توسعه ی فرآیند استخراج فلزات
- تضمین کیفیت اکتشاف و خدمات کنترل
- تخمین هزینه و تحلیل تامین مالی
- کیفیت
- دریافت جواز و حق بهره برداری
- برنامه ریزی و طراحی معدن

- بستن معدن و برنامه ریزی احیا
- مکانیک خاک
- مطالعات مربوط مسائل محیطی و بر آورد
- دفع ضایعات معدنی
- تاثیرات فعالیت بر روی محیط
- اجرای پروژه
- مهندسی ژئوتکنیک
- دانش کامل در مورد طرز کارکرد معادن و تاسیسات و روش های معدنی، دانش طراحی آنها به صورت ایمن، کارآمد، و راحتی در نگه داری . شرکت با سه روش ، این خدمت را ارائه می دهد:
- ✓ راه حل‌های نوآورانه،
- ✓ حداکثر کردن کارایی،
- ✓ کنترل هزینه ها.

جدول شماره (3-8): مشخصات شرکت AMEC

AMEC	
فلسفه و جودی	ارائه ی خدماتی جامع به شرکت های معدنی از شکل گیری یک مفهوم در ذهن تا خاتمه ی فعالیت معدنی.
محصول و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • انجام مطالعه ی امکان سنجی • مطالعات ژئوتکنیکی • مشاوره های مربوط به مسئولیت محیطی • خدمات مربوط به کسب جواز و مراحل قانونی • انجام خدمات جامع مهندسی، تامین خدمات و تجهیزات، مدیریت ساخت برای معادن زیر زمینی و سرباز: تامین تجهیزات مورد نیاز برای تمامی مراحل فعالیت معدنی، خدمات مربوط به ایجاد تاسیسات پشتیبانی، آزمایشگاهها و زیرساخت ها (فرودگاه، جاده، تاسیسات اقامتی و دفتر ها) • ارائه خدمات در حین انجام فعالیت برای بهبود و بهینه کردن فعالیت ها، کم کردن احتمال خسارت، خدمات مشاوره در حین کار • مدیریت آب • ارائه روش های مطمئن برای دفع ضایعات فعالیت های معدنی. • مشاوره های لازم جهت اتمام فعالیت های معدنی • ارائه ی خدمات مشاوره ای بیمه ای با همکاری یکی از واسطه های بیمه ای
قلمرو فعالیت	گسترده‌گی جغرافیایی در ۴۰ کشور دنیا از جمله های استرالیا، کانادا، امریکا، برزیل، پرو، شیلی، بریتانیا و افریقای جنوبی
مخاطبین و مشتریان	فعالین در حوزه ی عملیات روی سطحی و زیر زمینی معدنی در حوزه های زغال سنگ، فلزات و فلزات گرانبها، مواد صنعتی معدنی، و مواد معدنی تامین کننده تجهیزات، مشاوران بیمه ای
توجه به بقا، رشد و سود آوری	دولت سرمایه گذاری

◆◆————— فصل 4: جمع بندی و نتیجه گیری

جمع‌بندی نتایج بدست آمده در این مطالعه به صورت خلاصه و تیتروار در زیر آورده شده است.

- ❖ سازمان‌های بیمه‌ای، شامل شرکت بیمه‌ای و بیمه‌ی اتکایی، مشاوران و کارگزاران بیمه است.
- ❖ مشاوران و کارگزاران بیمه‌ای در فرآیند مدیریت ریسک به مخاطبان کمک می‌رسانند و در صورت نیاز به انتقال ریسک، هر ریسک را به مناسب‌ترین شرکت بیمه‌ای منتقل می‌کنند.
- ❖ شرکت بیمه‌ای نیز می‌تواند ریسک منتقل داده شده به خود را بین دیگر شرکت‌های بیمه‌ای اتکایی پخش کند و خود را بیمه کند.
- ❖ شرکت‌های معتبر بیمه‌ای، عموماً دارای بخش‌های تخصصی در حوزه‌های خاص می‌باشند. برای مثال شرکت بیمه‌ای *AMIC*، بخش معدنی شرکت بیمه‌ی *Berkley* است. به همین ترتیب، گروه بیمه‌ای *Chubb* خود بخش مجزایی بنام *Chubb Mining* دارد.
- ❖ در مطالعه‌ی سازمان‌های بیمه‌ای، موارد زیر جزء ارکان اساسی مزیت رقابتی و مولد رشد و سودآوری شرکت می‌باشد:
 - مشتری محور بودن و احترام به مشتری
 - نیروی متخصص
 - گستردگی جغرافیایی به منظور تسهیل در دسترس بودن
 - تنوع خدمات و محصولات
 - کاهش پیچیدگی فرآیند خدمت‌رسانی
 - سرعت در انجام امور بیمه‌ای
 - رعایت انصاف و عدالت
 - تشویق کارکنان به نوآوری
 - تلاش برای ایجاد محصولات و خدمات جدید
 - سرمایه‌گذاری برای بالا بردن سطح دانش و کارایی کارکنان

- بخش مجزا برای مدیریت ادعای خسارت
- بخش مجزا برای کنترل خسارت
- دسته بندی محصولات با توجه به حوزه ی تخصصی
- تلاش برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قبلی
- ❖ شرکت های بیمه ای غالبا خصوصی هستند و سود آنها از طریق رابطه ی زیر حاصل می شود:
- ❖ حق بیمه ی دریافتی + سود حاصل از سرمایه گذاری - هزینه های عملیاتی - پرداخت خسارت
- ❖ شرکت های بیمه ای عمر و بازنشستگی می توانند در حوزه ی سرمایه گذاری نیز فعالیت داشته باشند، در حالی که شرکت های بیمه ای جبران خسارت به دلیل خطر نقدینگی معمولا وارد فضای سرمایه گذاری نمی شوند.
- ❖ شرکت های بیمه ای تنها ریسک های بیمه شدنی را پوشش می دهند. برای پذیرفتن ریسک، شرکت بیمه باید تحلیل هزینه فایده کرده و حق بیمه ای، متناسب با آن اعلام کند.
- ❖ در مورد برخی ریسک های غیر معمول، فرآیند پوشش ریسک بسیار پیچیده است. این نوع ریسک ها یا باید توسط حق بیمه های بالا (در برخی موارد نا معقول) بیمه شوند یا باید توسط بیمه گر های توسعه ای مورد پوشش قرار گیرند.
- ❖ بیمه گر های توسعه ای (که *MIGA* در این کلاس بندی قرار می گیرد)، ریسک های نامعمول را هم با دریافت حق بیمه های متداول بیمه می کنند. این سازمانها غالبا غیر انتفاعی هستند و هدف اصلی آن ها سود آوری نیست بلکه ایجاد، تسهیل و تسریع توسعه در کشور، منطقه و یا حوزه ی فعالیت خاصی است.
- ❖ سازمانهای تسهیل گر سرمایه گذاری، سازمانهایی غیر انتفاعی هستند که رسالت آنها جذب سرمایه به کشور، منطقه و یا حوزه ی فعالیت خاصی است. این سازمانها با استفاده از کارکرد تصویر سازی درصدد جذب بهترین سرمایه گذارها شده و می بایست اطلاعات مقتضی را در اختیار سرمایه گذار در مرحله ی تصمیم گیری و شروع به کار، قرار دهند.

❖ سازمانهای تسهیل‌گر با تامین نیازهای قانونی و تنظیم‌گری در چارچوب کارکرد حمایت‌سیاسی، راه سرمایه‌گذاری را برای سرمایه‌گذارها هموارتر می‌کنند. همچنین این سازمانها بعد از سرمایه‌گذاری نیز سرمایه‌گذار را با کنترل‌ها و مشاوره‌های خود، در حفظ موقعیت مناسب در فضای سرمایه‌گذاری یاری می‌دهند.

❖ سازمان‌های تامین‌کننده خدمات، خدمات خود را از شکل‌گیری یک مفهوم در ذهن تا خاتمه فعالیت ارائه می‌دهند. خدمات شامل مطالعات اولیه، طراحی دقیق، فرایند ساخت و مدیریت پروژه می‌شود.

امکان‌سنجی، خدمات مربوط به کسب‌جواز، تامین تجهیزات و خدمات آموزشی و مشاوره کارکنان، از نمونه‌های خدمات انجام‌گرفته توسط این نوع سازمان‌ها می‌باشد.

بخش چهارم: شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مقدمه

در این بخش به فرآیند و نتایج بررسی محیطی صندوق، پرداخته شده‌است. استراتژی‌های یک سازمان از درک و فهم عمیق جایگاه سازمان در محیط کاری کنونی و آینده اش نشأت می‌گیرد. در راستای دستیابی به این استراتژی‌ها، تحلیل عوامل محیطی سازمان (شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت) وسیله مفیدی است که در این مرحله می‌توان از آن استفاده نمود، این تحلیل مشتمل بر پاسخ‌های چهار پرسش کلیدی زیر است:

پرسش 1: نقاط قوت سازمان کدامند؟

پرسش 2: نقاط ضعف سازمان کدامند؟

پرسش 3: فرصت‌های صندوق که به وی در پیگیری مأموریت خود کمک می‌کنند، چه هستند؟

پرسش 4: تهدیدهای صندوق که وی را در پیگیری مأموریت با مشکل مواجه می‌کنند، چه هستند؟

فصل 1: مرور ادبیات شناسایی عوامل محیطی

- ◆ مروری بر مبانی نظری شناسایی عوامل خارجی
- ◆ مروری بر مبانی نظری شناسایی عوامل داخلی
- ◆ فرآیند شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

1- مرور ادبیات شناسایی عوامل محیطی

1-1- مقدمه

هدف گزارش پیش رو، شناسایی و ارائه‌ی عوامل محیطی تاثیرگذار بر صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌باشد. در این گزارش ابتدا به منظور شناخت روش مناسب شناسایی عوامل محیطی متناسب با صندوق، مرور ادبیات ابزارها و روش‌های تحلیل محیط درونی و بیرونی که از مهم‌ترین منابع علمی مطالعه و استخراج شده‌است، به اختصار معرفی می‌شود. در ادامه نیز مدل و فرآیند اجرایی تحلیل محیط صندوق معرفی می‌گردد و در نهایت نتایج جمع‌بندی شده و عوامل کلیدی محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی مشخص می‌شود.

1-2- مرور ادبیات تحلیل محیطی صندوق

جهت بررسی و شناسایی عوامل کلیدی محیطی، لازم است تا فرآیند اجرایی این کار منطبق بر ادبیات علمی موضوع، استخراج و تدوین گردد. لذا در ابتدای امر مروری بر نحوه انجام تحلیل محیط در منابع علمی مختلف صورت می‌گیرد و بر این اساس مدل منتخب برای صندوق در انتهای این فصل ارائه خواهد گردید.

لازم به ذکر است که در اکثر مدل‌ها، فرآیندی مشابه در شناسایی محیط داخلی و خارجی شرکت‌ها و سازمان‌ها بیان شده است. لذا در ادامه وجوه مشترک این فرآیندها برای محیط داخل و نیز محیط خارج صندوق ارائه می‌شود و نیز تفاوت‌هایی که در مدل‌های خاص وجود دارد بیان می‌شود.

1-2-1- مرور ادبیات عوامل خارجی

عواملی که در اختیار صندوق نیستند و در نتیجه صندوق نمی‌تواند برای تغییر آنها کاری را انجام دهد، عوامل بیرونی نامیده می‌شوند و به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها (چالش‌ها) تقسیم می‌شوند.

فرصت‌ها عبارتند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که صندوق می‌تواند با استفاده از آنها بهتر در جهت چشم‌انداز و مأموریت خود حرکت کند و ارزش آفرینی بیشتری بنماید.

تههیدها عبارتند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که تاثیر منفی بر صندوق می‌گذارند و حرکت شرکت در جهت چشم‌انداز و مأموریت خود و تحقق آن‌ها و نیز ارزش آفرینی را مشکل می‌نماید.

در ادامه به جهت شفاف شدن این مفاهیم، دسته‌بندی عوامل محیط خارج به همراه مثال‌هایی از هر یک، ارائه شده است.

شناسایی و تحلیل عوامل بیرونی در دو محیط دور و نزدیک صورت می‌پذیرد. در صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی محیط دور شامل:

- محیط حاکم بر بخش معدن
- محیط حاکم بر وزارت صنایع و معادن در بخش معدن
- محیط حاکم بر ایمیدرو
- محیط حاکم بر فضای کسب و کار در کشور

می‌باشد. در این محیط مجموعه عواملی که مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:

- عوامل سیاسی
- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی و فرهنگی
- عوامل تکنولوژیکی
- عوامل قانونی / دولتی
- ...

محیط نزدیک شامل:

- میزان رقابت در محیط

شامل سازمان‌ها و شرکت‌هایی هستند که حوزه کاریشان کاملاً یا حداقل به طور نسبی با حوزه کاری صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های یکسان است و در ارائه خدمت به عنوان رقیبان محسوب می‌شوند.

- محصولات (خدمات) جدید

منظور از خدمات جدید، خدماتی هستند که می‌توانند به جای خدمات موجود در بازار، و یا همراه با آن‌ها (به عنوان خدمات تکمیلی) مطرح شوند.

• ذینفعان صندوق

ذینفع عبارت است از فرد، گروه یا سازمانی که می‌تواند بر ورودی‌ها (منابع) و یا برون‌دادهای صندوق تاثیر بگذارد و یا از خروجی‌ها و برون‌دادهای صندوق (خدمات؛ محصولات؛ پیامدها و...) تاثیر بپذیرد.

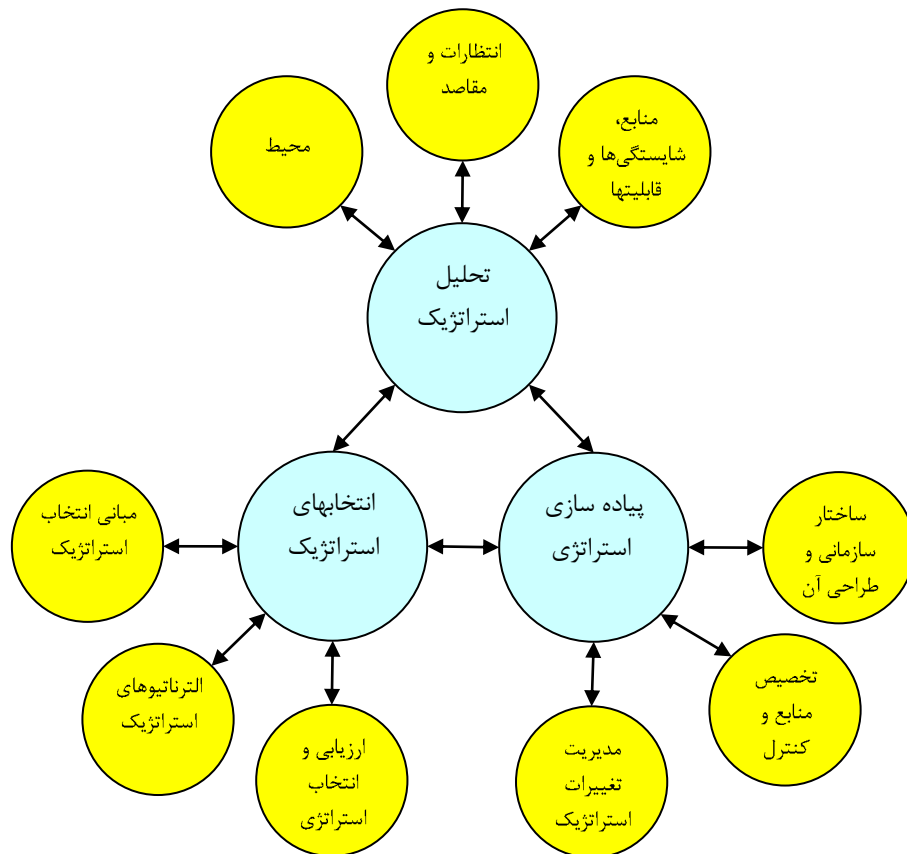
علاوه بر موارد فوق، ممکن است وجود تامین‌کننده‌گان، و رقبای جدید نیز بر فعالیت‌های صندوق اثرگذار باشد. تامین‌کنندگان به افراد یا نهادهایی اطلاق می‌شود که مواد، قطعات، ماشین‌آلات، تکنولوژی، نیروی انسانی و غیره را برای صنعت مورد نظر تامین می‌کنند.

تامین‌کنندگان می‌توانند توان چانه‌زنی خود را به شرکت‌های درون یک صنعت تحمیل کنند. آن‌ها معمولاً این کار را از طریق تهدید به افزایش قیمت یا کاهش کیفیت کالا و خدمات انجام می‌دهند. تامین‌کنندگان توانمند می‌توانند سودآوری صنعتی را که قادر به جبران افزایش هزینه‌های ایجاد شده با قیمت خدمات خود نیست از میان ببرند. رقبای تازه وارد به یک صنعت، ظرفیت‌های جدید، تمایل به گرفتن سهم از بازار، و اغلب منابع جدیدی را با خود به همراه می‌آورند. ممکن است قیمت‌ها کاهش یابند و یا هزینه‌های فعلی افزایش یابند و در نتیجه میزان سوددهی پایین بیاید. بنابراین میزان و تعداد ورود رقبای جدید در سرانجام شرکت موثر می‌باشد. مشتریان نیز با تلاش جهت کاهش قیمت خدمات با صنعت رقابت می‌کنند و همواره سعی دارند خدمتی که دریافت می‌کنند از کیفیت بهتری برخوردار باشد و یا خدمات بیشتری با آن دریافت کنند. آن‌ها همچنین شرکت‌های رقیب را علیه یکدیگر بر می‌انگیزند که همه این موارد سوددهی صنعت را کاهش می‌دهد. توان هر گروه از مشتریان مهم یک صنعت بستگی به ویژگی‌های موقعیتی آن گروه در بازار و همین‌طور اهمیت نسبی خریدهای او از صنعت در مقایسه با کل فعالیت‌های آن دارد.

برخی از سازمان‌ها و شرکت‌های مکمل وجود دارند که در زنجیره فعالیت‌های صندوق نقش تامین‌کننده و یا ادامه دهنده آن فعالیت‌ها را دارا می‌باشند. شرکت‌های مشاور، شرکت‌های تامین‌کننده منابع مالی و... برای صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی از این قبیل شرکت‌ها می‌توانند باشند و به عنوان تهدید یا فرصت برای صندوق ظاهر می‌گردند.

1-2-1- تحلیل محیط خارجی از نظر جانسون

در مدل جانسون و طی فرآیند تحلیل استراتژیک، تأثیرات کلیدی در وضعیت حال و آینده سازمان و شناسایی فرصت‌های موجود در محیط و قابلیت‌های سازمان انجام می‌شود. به همین جهت این تحلیل از سه منظر انجام می‌شود. در ابتدا محیط مورد بررسی قرار می‌گیرد و فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان با آن‌ها روبرو است، به دقت سنجیده می‌شود. در مرحله بعد منابع و قابلیت‌های سازمان که شکل‌دهنده توانایی‌های استراتژیک آن است، بررسی می‌گردد. با انجام این تحلیل نقاط قوت و نقاط ضعف شناسایی می‌گردد. در مرحله آخر انتظارات و مقاصد سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. مأموریت سازمان در این قسمت مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.



شکل شماره (1-1): مدل فرآیند مدیریت استراتژیک از منظر جانسون

براساس مدل جانسون، برای انجام تحلیل محیط خارجی، پنج گام اصلی وجود دارد که این گام‌ها عبارتند از:

- ارزیابی خصوصیات و ویژگی‌های محیطی
- بررسی اثرات محیطی
- مشخص نمودن نیروهای رقابتی کلیدی

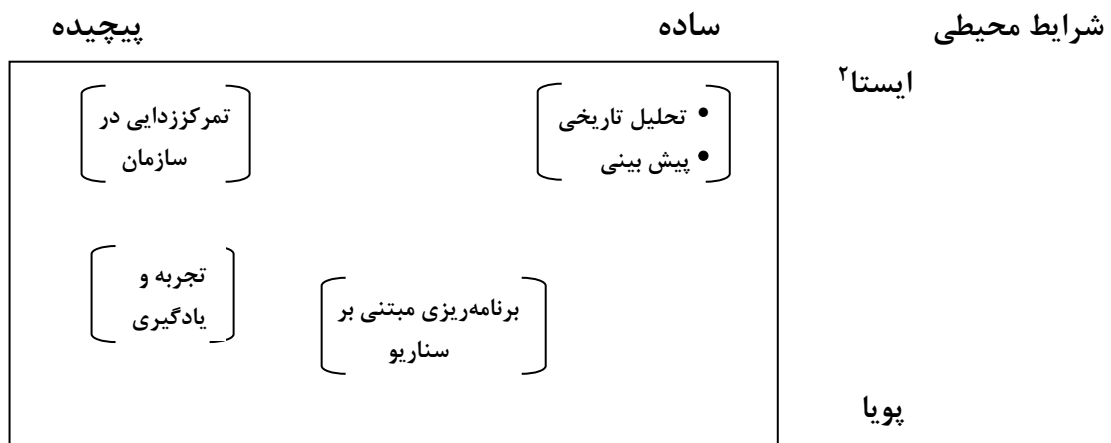
- مشخص نمودن جایگاه رقابتی

- مشخص نمودن فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی

در ادامه هر یک از گام‌های فوق بطور اجمالی مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

گام اول: ارزیابی خصوصیات و ویژگی‌های محیطی

در صورتیکه شرایط محیطی پویا و یا پیچیده باشد، عدم ثبات و قطعیت محیطی^۱ افزایش می‌یابد. در شکل (1-2) روش‌های درک محیط در حالات مختلف نشان داده شده است.



شکل شماره (1-2): روش‌های مختلف حصول شناخت از محیط

گام دوم: بررسی اثرات محیطی

ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این گام عبارتند از:

1. تحلیل PEST^۳: محیط را از نظر سیاسی/قانونی، اقتصادی، اجتماعی/فرهنگی و

تکنولوژیکی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به طور مثال عوامل زیر برای یک شرکت ممکن

است در حال حاضر یا در سال‌های آتی اهمیت متفاوتی را دارا باشند:

عوامل سیاسی/قانونی

- قانون حق انحصار

¹ Environmental Uncertainty

² Static

³ Political Environmental, Social and Technological

- قوانین حفاظت از محیط زیست
- سیاست داد و ستد با خارج
- قانون کار
- ثبات دولت

عوامل اقتصادی

- دوره‌های^۱ کسب و کار
- روند GNP
- نرخ بهره^۲
- تورم
- بیکاری
- درآمد موقت
- در دسترس بودن انرژی و مقدار قیمت آن

عوامل اجتماعی / فرهنگی

- جمعیت‌شناسی
- توزیع درآمد
- تحرک و جابجایی^۳ اجتماعی
- تغییرات در شیوه زندگی
- طرز تلقی از کار و اوقات فراغت
- مصرف‌گرایی
- سطح آموزش

عوامل تکنولوژیکی

- بودجه دولت در تحقیقات
- توجه دولت و صنعت بر تلاشهای تکنولوژیکی
- اکتشافات و توسعه‌های جدید

¹. Cycles

². Interest Rates

³. Mobility

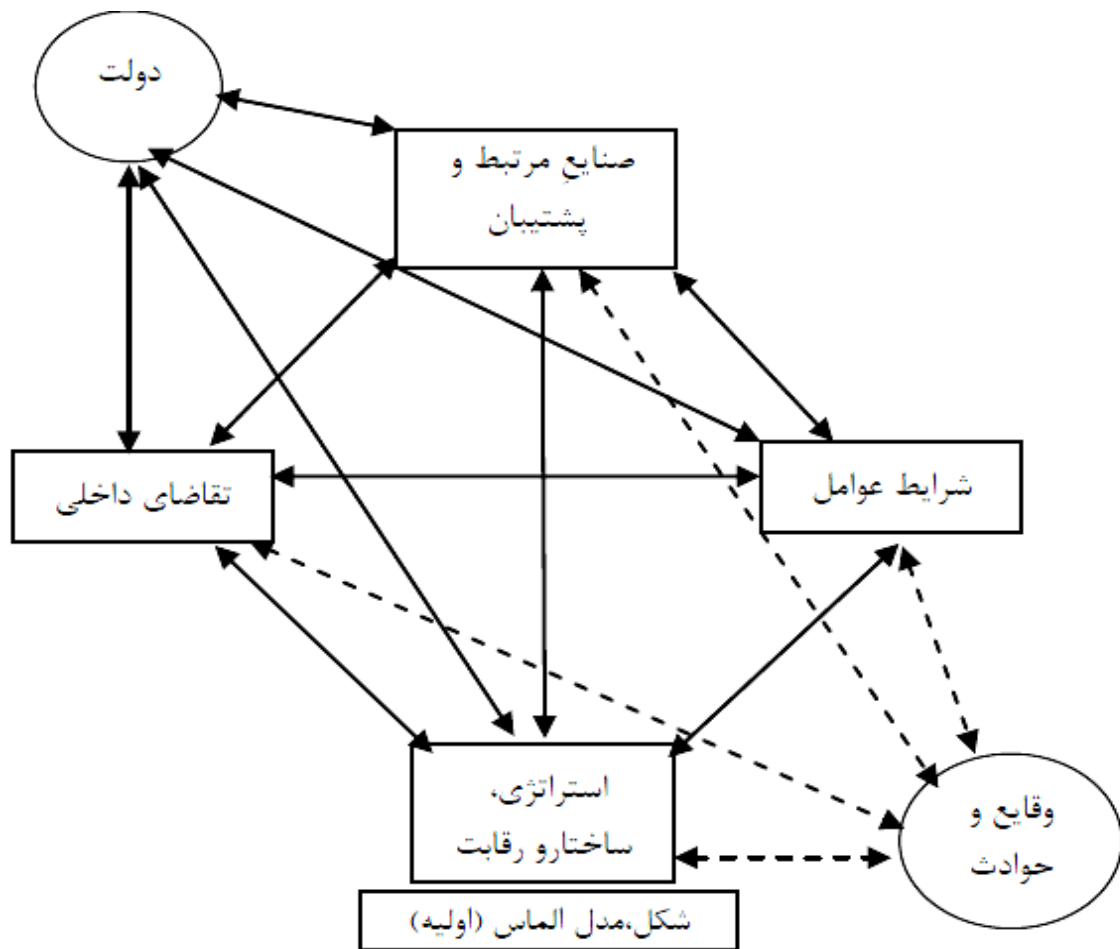
- سرعت انتقال تکنولوژی
- نرخ کهنه و منسوخ شدن

2. عوامل مزیت کشورها (الماس پورتر)

یکی از ابزار مهم بررسی رقابت کشورها در بازار جهانی مدل الماس رقابت است که توسط مایکل پورتر ارائه شده است. مدل الماس بیان می‌نماید که چند عامل ذاتی در کشورها وجود دارد که باعث می‌شوند بعضی از آنها نسبت به دیگر کشورها رقابتی‌تر باشند این عوامل اصلی عبارتند از:

1- فاکتورهای درونی (وضعیت عوامل)؛ 2- وضعیت تقاضای داخلی؛ 3- صنایع مرتبط و حمایت کننده؛ 4 - استراتژی، ساختار و رقابت.

به اعتقاد «پورتر»، این فاکتورهای چهارگانه به صورت متقابل بر یکدیگر تاثیر دارند و تغییرات در هر کدام از آنها می‌تواند بر شرایط بقیه فاکتورها مؤثر باشد. علاوه بر آن، دو عامل بیرونی دولت و اتفاقات پیش‌بینی نشده نیز بر عوامل چهارگانه تأثیر غیرمستقیم دارند و از طریق تاثیر بر آنها می‌توانند در رقابت‌پذیری نیز تاثیرگذار باشند.



شکل شماره (1-3): مدل الماس پورتر

الف - فاکتورهای درونی: مجموعه‌ای از عوامل مؤثر در تولید کالا یا خدمات، مانند مواد اولیه، کیفیت و میزان دسترسی به آن، نیروی انسانی بدون مهارت و یا ماهر و آموزش دیده، بهره‌وری و خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی، زیرساخت‌ها، مسائل تکنولوژیک، میزان سرمایه و دسترسی به آن، توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی و ... که برای رقابت در عرصه بازارهای رقابتی ضروری است، فاکتورهای درونی را تشکیل می‌دهند.

پورتر فاکتورهای درونی را در دو دسته تقسیم بندی می‌کند:

- فاکتورهای عمومی شامل مواردی مانند مواد اولیه، انرژی، نیروی انسانی بدون مهارت خاص.
- فاکتورهای تخصصی شامل مواردی مانند نیروی انسانی ماهر و متخصص، دانش فنی پیشرفته و فناوری پیشرفته.

فاکتورهای تخصصی در مقایسه با فاکتورهای عمومی مزیت رقابتی پایدارتری را ایجاد می‌کنند.

ب- وضعیت تقاضای داخلی: شرایط تقاضای داخلی ماهیت و چگونگی تقاضا را در بازارهای داخلی برای محصولات یک صنعت مشخص می‌کند. اندازه و رشد تقاضا در رقابت‌پذیری صنایع تاثیر بسزایی

دارد. پورتر معتقد است که وجود بازار داخلی بزرگ و در حال رشد موجب تشویق سرمایه‌گذاران برای توسعه فناوری و بهبود بهره‌وری گردیده و این مسئله به عنوان مزیت رقابتی برای آن ملت محسوب می‌گردد. در مقابل، بازارهای داخلی کوچک که دارای رشد پایینی هستند شرکت‌ها و صنایع را به دنبال فرصت‌های صادراتی می‌کشاند. تقاضای داخلی دارای دو جنبه کمی و کیفی بازار است. اندازه تقاضای داخلی حداقل مقیاس اقتصادی فعالیت‌های بنگاه‌های داخلی را تعیین کرده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا از یک تقاضای پایدار برخوردار گردند. اما باید توجه داشت که منافع اصلی تقاضای داخلی در رقابت‌پذیری از دیدگاه کیفی است. انتظارات مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات می‌تواند انگیزه‌ای برای افزایش قدرت رقابت‌پذیری یک کسب و کار گردد و به عنوان محرکی قدرتمند در جهت توسعه و ارتقای رقابت‌پذیری بنگاه‌ها و حتی از دید کلان رقابت‌پذیری کشورها گردد.

ج- صنایع مرتبط و حمایت‌کننده: صنایع مرتبط و حمایت‌کننده می‌تواند شامل تأمین کنندگان مواد اولیه یا تجهیزات و ابزارآلات، توزیع‌کنندگان و فروشندگان، سیستم‌های توزیع محصول، موسسات تحقیقاتی، سرویس‌های مالی مانند بانک‌ها و بورس اوراق بهادار، سیستم‌های حمل و نقل، دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات تحقیقاتی و صناعی باشد که از یک نوع فناوری، مواد اولیه و امکانات آزمایشگاهی استفاده می‌کنند. ارتباط و همکاری با این صنایع و مراکز در توسعه سطح محصولات و خدمات و بهبود آنها و در نهایت ارتقای رقابت‌پذیری مؤثر است.

د- استراتژی، ساختار و رقابت: شرایطی که طبیعت و جوهره رقابت را در سطح کلان اجتماع تحت کنترل دارد و همچنین راه و روشی که بنگاه‌ها و سازمانها تأسیس، سازماندهی و مدیریت می‌شوند بر رقابت‌پذیری تأثیر بسزایی دارد. بنابراین، ساختار و استراتژی‌هایی که برای مدیریت و راهبری یک بنگاه یا صنعت تدوین و اجرا می‌گردد، تأثیری مستقیم بر عملکرد و رقابت‌پذیری آن دارد.

3. استفاده از سناریوها

برنامه‌ریزی از طریق سناریو، از شرایط ممکن در آینده، چشم‌اندازهای قابل قبولی را ایجاد می‌کند که مبتنی بر تأثیرات محیطی کلیدی و همچنین عوامل غیرقطعی تغییرات می‌باشد.

گام سوم: مشخص نمودن نیروهای رقابتی کلیدی

ابزار مورد استفاده در این گام عبارتست از تحلیل پنج نیروی پورتر، که نیروهای کلیدی روبروی سازمان در محیط کنونی و رقابتی و دلیل اهمیت آن‌ها را بررسی می‌نماید.

تحلیل پنج نیرو در سطح واحدهای کسب و کار استراتژیک^۱ مطرح است و ابزاری برای مشخص نمودن نیروهای تاثیر گذار بر سطح رقابت در یک صنعت می‌باشد. به علاوه می‌تواند به مدیران کمک کند تا استراتژی رقابتی خود را تعیین نمایند.

گام چهارم: مشخص نمودن جایگاه رقابتی

انواع ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این گام عبارتند از:

1. تحلیل استراتژیک گروه^۲: هدف این تحلیل مشخص نمودن سازمان‌هایی است که

ویژگی‌های استراتژیکی مشابهی دارند و استراتژی‌های مشابهی را دنبال می‌کنند یا در شرایط مشابهی رقابت می‌کنند.

2. بخش‌بندی بازار: هدف این تحلیل مشخص نمودن تشابهات و تفاوت‌ها مابین گروه مشتریان

یا کاربران است.

در جدول (1-1) تعدادی از معیارهای بخش‌بندی بازار ارائه شده است.

¹ Strategic Business Unit

² Strategic Group Analysis

جدول شماره (1-1): برخی از معیارهای بخش‌بندی بازار

نوع عامل	بازارهای مصرفی	بازارهای صنعتی / سازمانی
مردم / سازمان‌ها	- سن، جنس، نژاد - درآمد - اندازه خانواده - برهه زندگی - محل اقامت - شیوه زندگی	- صنعت - محل استقرار - اندازه - تکنولوژی - سوددهی - مدیریت
وضعیت خرید / استفاده	- اندازه خرید - وفاداری به مارک‌ها - هدف استفاده - اسلوب خرید - اهمیت خرید - معیار مورد استفاده	- کاربرد - اهمیت خرید - حجم - تناوب خرید - روش خرید - معیار مورد استفاده - کانال توزیع
نیازها و تمایلات کاربر از ویژگی‌های محصول	- تشابه محصولات - اولویت داشتن قیمت - برتری مارک‌ها - امکانات مورد نیاز - کیفیت	- نیازهای بهره‌وری - حمایت تامین‌کنندگان - برتری مارک‌ها - امکانات و ویژگی‌های موردنیاز - کیفیت - نیاز به خدمات

3. تحلیل ارزشی که مشتریان درک می‌کنند: برای این منظور قدم‌های زیر باید به ترتیب طی

شوند:

- مشخص نمودن بخش‌های مرتبط بازار که در آن مشتریان و رقبا قابل تعیین هستند.
- از طریق روش‌هایی مانند تحقیقات بازار می‌توان ویژگی‌های محصولات و خدماتی را که مشتریان برای آن‌ها ارزش زیادی قائل هستند مشخص نمود.
- ارزیابی مقدار اهمیت این جنبه‌ها از نظر مشتریان
- ارزیابی شرکت‌های مختلف از منظر این بخش‌ها
- تحلیل نیاز شرکت به تقویت در بخش‌های مختلف

4. ماتریس جذابیت بازار و قدرت رقابتی: شرکت، واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU) مختلف خود را تحت این تحلیل قرار می‌دهد و از نتایج به دست آمده مقدار تخصیص منابع و بودجه به آن‌ها را تعیین می‌کند.

جدول شماره (1-2): ماتریس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی

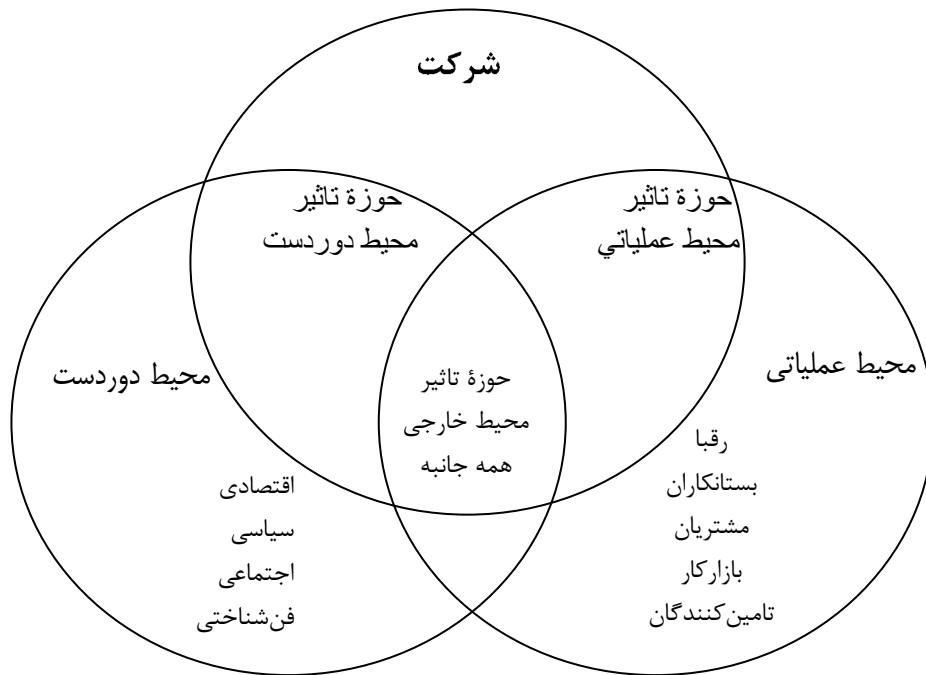
زیاد ↑ متوسط ↑ کم	زیاد			
	متوسط			
	کم			
		زیاد ←	متوسط ←	کم ←
		قدرت و توانایی SBU		

گام پنجم: مشخص نمودن فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی

در گام نهایی و با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در گام‌های قبل، تمام فرصت‌های و تهدیدهای نهایی کلیدی تاثیرگذار بر شرکت شناسایی و دسته‌بندی می‌شود.

1-2-1-2- تحلیل محیط خارجی از نظر رابینسون

بنا بر نظریه رابینسون مجموعه‌ای از عوامل بیرونی که غالباً خارج از کنترل سازمان می‌باشند، بر انتخاب جهت، فعالیت و سرانجام ساختار سازمانی و فرآیند درونی سازمان تاثیر می‌گذراند. این عوامل، که محیط خارجی را تشکیل می‌دهند، می‌توان به دو زیرگروه مرتبط به هم تقسیم کرد: عواملی که در محیط دوردست قرار دارند و آن‌هایی که در محیط بی‌واسطه عملیاتی شرکت هستند.



شکل شماره (1-4): محیط خارجی سازمان

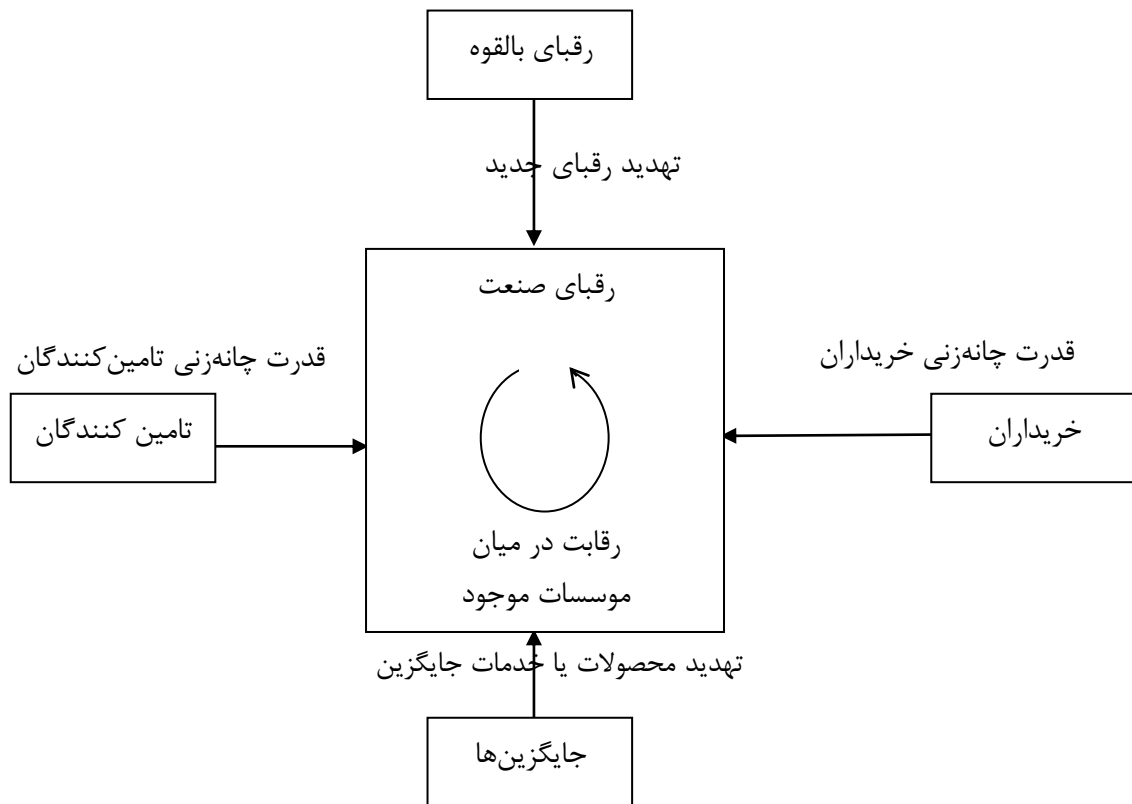
محیط دور دست

از مجموعه‌ای از نیروهایی تشکیل می‌شود که معمولاً صرف نظر از وضعیت عملیاتی موسسات پدید آمده و در سطحی فراتر از آن‌ها می‌باشند. این نیروها عبارتند از نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و عوامل صنعتی. این نیروها فرصت‌ها، تهدیدات و محدودیت‌هایی برای سازمان ایجاد می‌نمایند، در حالی که سازمان به ندرت می‌تواند تأثیر متقابل بر آن‌ها داشته باشد.

محیط عملیاتی

محیط عملیاتی عوامل موجود در وضعیت رقابتی را در بر می‌گیرد که بسیاری از چالش‌های مقابل سازمان در جذب و به دست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می‌شود. بنابراین در این محیط موسسات بیش از حالتی که با عوامل دور دست سر و کار دارند، می‌توانند آینده‌ساز (انفعالی) باشند.

ماهیت و میزان رقابت در هر صنعت (محیط عملیاتی) به پنج نیرو بستگی دارد که در شکل (1-5) نشان داده شده‌اند:



شکل شماره (1-5): نیروهای محرک رقابت صنعت (پنج نیروی رقابتی پورتر)

رابینسون در مورد بررسی محیط عملیاتی دو فاکتور مهم را مورد بررسی قرار می‌دهد:

- صورت‌بندی استراتژی
- پیش‌بینی محیطی

➤ صورت‌بندی استراتژی

پس از آنکه استراتژیست نیروهای موثر بر رقابت در صنعت مربوطه و دلایل بنیادی آن‌ها را ارزیابی نمود، می‌تواند ضعف‌ها و قوت‌های سازمان خودش را تشخیص دهد. ضعف‌ها و قوت‌های حیاتی از نظر استراتژیک، وضعیت سازمان در برابر علل اصلی هر یک از نیروهاست. سازمان در برابر جایگزین‌ها چه وضعیتی دارد؟ در برابر منابع ورودی چه وضعیتی دارد؟

پس استراتژیست می‌تواند برنامه‌ای تدوین کند که:

- سازمان را در چنان موضعی قرار دهد که توانایی‌های آن بهترین آرایش دفاعی را در برابر نیروهای رقابتی داشته باشند.
- از طریق حرکت‌های استراتژیک بر توازن نیروها اثرگذاری کند، که در نتیجه موضع بهتری برای سازمان فراهم نماید.
- پیش‌بینی جابجایی‌ها در عوامل لایه زیرین نیروها و پاسخ دادن به آن‌ها، با امید استفاده از تغییر از طریق انتخاب استراتژی مناسب توازن جدید رقابتی، پیش از آنکه حریفان آنرا تشخیص داده باشند.

➤ پیش‌بینی محیطی

یکی از مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز مدیران حصول اطمینان از ظرفیت سازمان برای ادامه حیات می‌باشد. می‌بایست تغییرات محیطی پیش‌بینی شده و سازگاری با آن‌ها به شکلی که فرصت‌زا باشد انجام گیرد.

مدیران استراتژیک باید مهارت پیش‌بینی تغییرات عمده محیطی را در خود پرورش دهند. برای کمک به جستجوی فرصت‌ها و محدودیت‌های آینده، برداشتن گام‌های ذیل ضروری است:

متغیرهای محیطی که برای سازمان اهمیت حیاتی دارند انتخاب شوند. موضوعات اصلی پیش‌بینی استراتژیک به دو دسته اصلی تقسیم می‌گردند:

الف) موضوعات اصلی در محیط دور

ب) موضوعات اصلی در محیط عملیاتی

در نظر رایینسون پیش‌بینی محیطی شامل موارد زیر می‌شود:

1. منابع اطلاعات محیطی عمده انتخاب شوند.

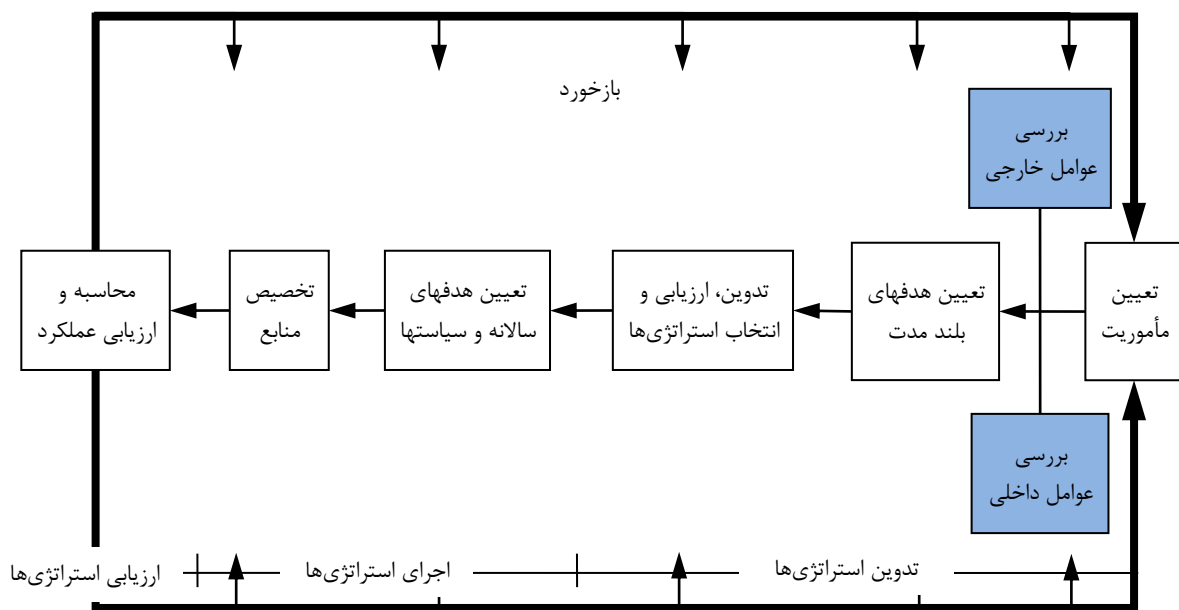
رویکردها یا تکنیک‌های پیش‌بینی که در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فن‌شناختی ارزیابی شوند.

2. نتایج پیش‌بینی در فرآیند مدیریت استراتژیک ادغام شوند.

3. برجسته‌های حیاتی مدیریت پیش‌بینی‌ها نظارت شود.

1-2-1-3- تحلیل محیط خارجی از نظر دیوید

در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید، مرحله بررسی محیطی شرکت بعد از تدوین بیانیه مأموریت شرکت انجام می‌شود. خروجی مرحله تحلیل محیط در تدوین اهداف بلندمدت شرکت و نیز استراتژی‌های شرکت استفاده می‌شود.



شکل شماره (1-6): الگوی جامع مدیریت استراتژیک از منظر دیوید

بنابر نظر دیوید، تحلیل محیط خارجی با بررسی عوامل محیطی محقق می‌شود. هدف از این بررسی شناسایی و ارزیابی روندها و رویدادهایی است که از کنترل یک سازمان خارج است. به بیان دیگر سازمان پس از بررسی عوامل خارجی قادر است تا از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و همچنین از تهدیداتی که می‌توان از آن‌ها اجتناب نمود یک فهرست نهایی تهیه کند. بررسی عوامل خارجی را می‌توان با بررسی و تحلیل نیروهای خارجی که سازمان با آن روبه‌رو می‌باشد، انجام داد. این نیروها به پنج دسته طبقه‌بندی می‌شوند:

1. تحلیل نیروهای اقتصادی: عوامل اقتصادی بر جذابیت بالقوه استراتژی‌های گوناگون اثرات مستقیم می‌گذارند.
2. تحلیل نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی: تغییر در این نیروها می‌تواند اثرات عمده‌ای در محصولات، خدمات، بازارها و مشتریان گذاشته و سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی را به چالش بطلبد.

3. تحلیل نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی: تغییر در قوانین ثبت (به ثبت رساندن محصولات و خدمات)، قوانین ضد انحصاری، نرخ مالیات و مشورت‌های تخصصی که با قانون‌گذاران می‌شود می‌توانند اثرات زیادی بر سازمان‌ها بگذارند.
4. نیروهای فن‌آوری: پیشرفت‌های فنی می‌توانند مزایای رقابتی جدیدی را به وجود آورند که از مزیت‌های رقابتی کنونی قدرت بیشتری داشته باشند.
- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی بر ماموریت سازمان، استراتژی‌های سازمان و اهداف سالانه سازمان اثر می‌گذارد.

ابزارها و روش‌های پیش‌بینی: در بسیاری از مواقع تحلیل محیط خارجی نیازمند پیش‌بینی روندها و رویدادهای آینده است، به همین دلیل ابزارها و روش‌های پیش‌بینی به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرند.

پیش‌بینی یعنی در نظر گرفتن مفروضات سنجیده درباره روندها و رویدادهای آینده. روش‌های پیش‌بینی به دو گروه عمده طبقه‌بندی می‌شوند: روش‌های کمی و روش‌های کیفی.

روش‌های کمی مرسوم عبارتند از: الگوهای اقتصادسنجی، رگرسیون و بستن تناسب.

روش‌های کیفی مرسوم عبارتند از: برآورد نیروهای فروش، اجماع یا توافق نظر مدیران اجرایی، تحقیقات بازار، پیش‌بینی‌های مبتنی بر سناریو، روش دلفی و طوفان فکری.

برای انجام پیش‌بینی‌ها باید مفروضات اولیه‌ای را در نظر گرفت.

در ادامه بعضی از ابزار معرفی شده توسط دیوید برای بررسی محیط خارجی بیان می‌شود.

- تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی پنج نیروی پورتر
- الگوی پورتر در شکل (1-5) قابل مشاهده می‌باشد.

- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی:

یکی دیگر از ابزارهای تحلیل محیط، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است. استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و غیره را مورد ارزیابی قرار دهند. لازم است پنج مرحله برای تهیه این ماتریس طی شود.

1. شناسایی و فهرست کردن عوامل در بردارنده فرصت‌ها و تهدیدها

2. وزن دهی به این عوامل به طوری که مجموع وزن‌های داده شده به این عوامل برابر عدد 1 شود.

3. نمره دادن به این عوامل براساس رتبه 1 تا 4

4. محاسبه ارزش و اهمیت عوامل با ضرب وزن تعیین شده در مرحله 2 در نمره داده شده در مرحله 3

5. محاسبه نمره نهایی متعلق به هر یک از این متغیرها

• ماتریس بررسی رقابت:

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت، می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را نسبت به موضوع استراتژیک یک سازمان شناسایی کرد.

عوامل این ماتریس دربرگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شود و رتبه‌ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است. این ماتریس بدین ترتیب شکل می‌گیرد که ابتدا وزن عوامل تعیین‌کننده در موفقیت سازمان مشخص می‌گردد، سپس سازمان‌های مختلف با توجه به هر یک از این عوامل ارزیابی شده و نمره‌ای به آن‌ها تخصیص داده می‌شود.

1-2-1-4- تحلیل محیط از نظر آلیسون

ارزیابی محیط ترسیم‌کننده خطوط کلی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعاتی است که برای یک ارزیابی روشن از سازمان در محیطش لازم می‌باشند.

جایگاه بررسی عوامل محیطی در مدل آلیسون بعد از تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمان و نیز بعنوان پیش‌نیاز تدوین استراتژی شرکت می‌باشد. (شکل 1-8)

ارزیابی محیط از نظر آلیسون شامل سه فعالیت جمع‌آوری‌کننده اطلاعات می‌باشد:

1. جمع‌آوری داده از ذینفعان داخلی

2. جمع‌آوری داده از ذینفعان خارجی

3. مرور داده‌های عینی‌تر از قبیل گزارشات مربوط به تقاضاهای برنامه‌ریزی شده، اسناد مکتوب مربوط به نیازمندی‌های مراجعین، تحلیل‌های آماری و گرایش‌های مالی شرکت طی سال‌های اخیر.

برنامه‌ریزان سه فعالیت تحلیل اطلاعاتی را نیز در این مرحله انجام می‌دهند:

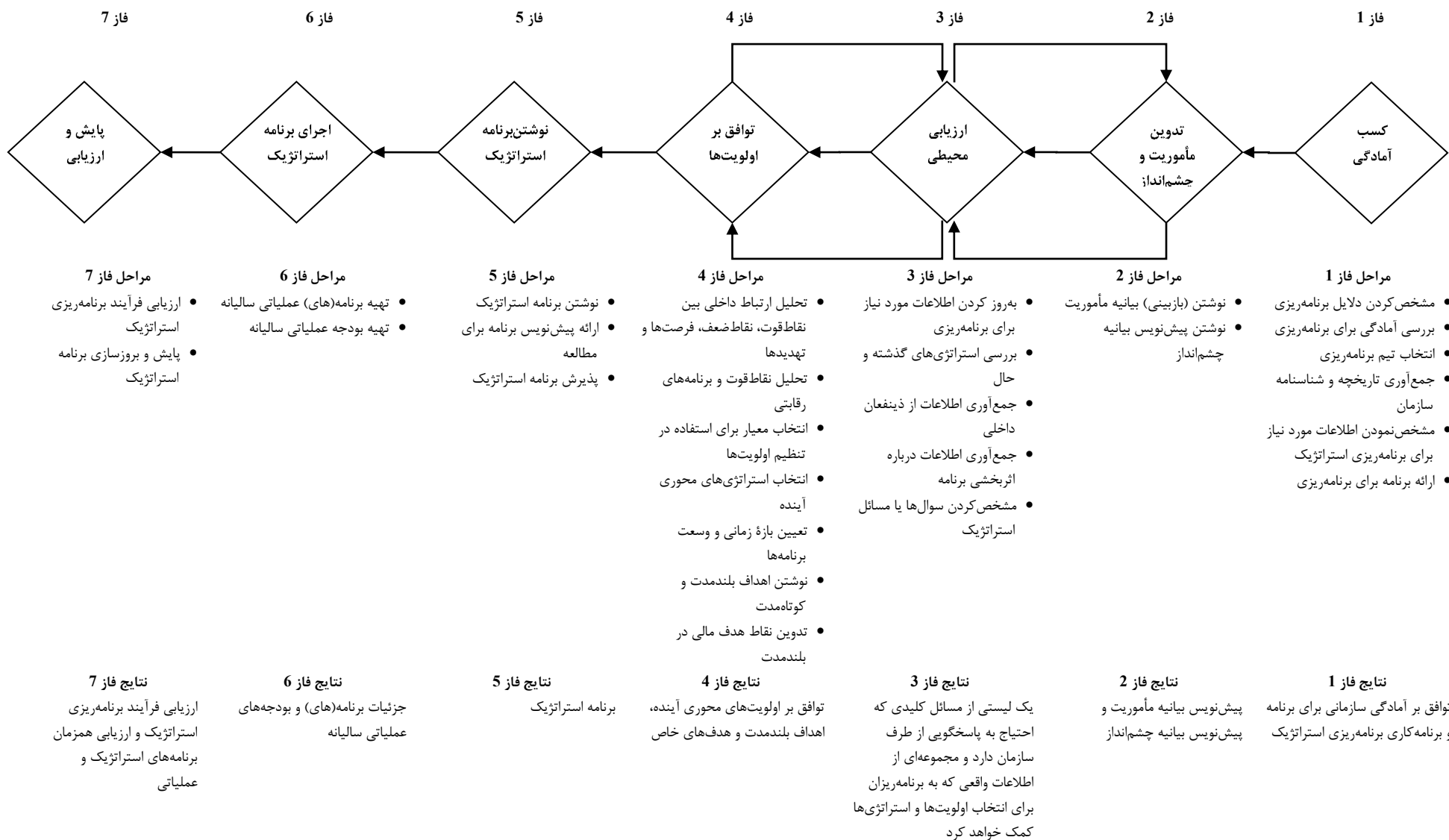
1. درک استراتژی‌های کنونی و سابق شرکت، که وضعیت موجود را ایجاد کرده‌اند.

2. ارزیابی برنامه‌های شرکت، کارآیی آن‌ها و همچنین موقعیت رقابتی، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط به برآوردن تقاضاهای مشتریان و مراجعین.

3. شناخت مفاهیم و چالش‌های استراتژیک دیگری که شرکت با آن‌ها روبه‌روست، بر پایه اطلاعات کسب شده از منابع داخلی و خارجی.

در نتیجه‌گیری این مرحله تیم برنامه‌ریزی استراتژیک یک بانک از اطلاعات عینی را که می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه‌ها و اولویت‌های اجرایی و استراتژیک مفید باشند، در اختیار خواهد داشت.

همچنین در این مرحله چالش‌هایی چون تضاد بین داده‌های جمع‌آوری شده و یا ناکافی بودن آن‌ها وجود دارد که باید همواره تحت ارزیابی باشند. ارزیابی محیط می‌تواند خلاصه و یا مفصل باشد.



شکل شماره (1-7): مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آلیسون

در ادامه گام‌های یک ارزیابی محیطی به صورت مفصل ذکر شده است. در هر گام به 3 سؤال زیر پاسخ داده می‌شود (چرا، چگونه، چه کسانی):

الف) چرا این گام انجام می‌گیرد؟

ب) چگونه این گام انجام می‌گیرد؟

ج) چه کسانی در این گام مشارکت خواهند داشت؟

در اکثر گام‌ها با توجه به جامع بودن پاسخ سوالات برای درک ابعاد مختلف آن گام، تنها به پاسخ سوالات فوق اکتفا شده است. در نتیجه عبارتی که در ذیل الف، ب و ج هر یک از گام‌ها آورده شده است بصورت جوابی است که در پاسخ به سوالات بالا مطرح گردیده است.

گام 1: تبیین استراتژی‌های سابق و کنونی

تفکر استراتژیک شامل تصمیم‌گیری بر این مبناست که چه کاری را انجام بدهیم، چه کاری را انجام ندهیم، کجا تمرکز کنیم و چه اولویت‌هایی را مد نظر بگیریم تا بتوانیم با بهره‌گیری صحیح از منابع محدود، به مقصود سازمان در محیط پویای موجود نایل شویم؟

- پاسخ به سوالات (چرا، چگونه، چه کسانی):

الف) درک این مسأله که تمرکز سازمان بر منابع خود تا به حال چگونه بوده است، برای استفاده از تجارب گذشته و تعیین استراتژی‌های آتی ضروری می‌باشد.

ب) تاریخچه سازمان و استراتژی‌های آن که تا به حال موفق و یا ناموفق بوده‌اند و آنچه که در محیط درونی و بیرونی سازمان رخ داده است مورد بازخوانی قرار می‌گیرد. آنگاه تیم برنامه‌ریزی استراتژیک کارآیی این استراتژی‌ها را بررسی کرده و بیان می‌کند که این استراتژی‌ها در آینده چه نقشی خواهند داشت.

ج) تیم برنامه‌ریزی استراتژیک

گام 2: جمع‌آوری داده از ذینفعان داخلی

حال که سازمان به درکی از محیط گذشته سازمان و استراتژی‌های آن نایل شد، نوبت به جمع‌آوری اطلاعات با توجه به محیط فعلی و گرایش‌های آتی می‌رسد.

- پاسخ به سوالات (چرا، چگونه، چه کسانی):

الف) درک افراد می‌تواند چهارچوبی برای آغاز فرآیند درک موقعیت فعلی سازمان فراهم کند. همچنین یکی از جنبه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک پیش‌تاز بودن است یعنی تصمیم‌گیری به

نحوی باشد که موجب بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها گردیده، بر تهدیدها غلبه کرده و سعی در تبدیل تهدیدها به فرصت نماید.

ب) تهیه لیستی از SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) طی یک طوفان مغزی، که می‌تواند با حضور مدیران و پرسنل با هم یا به شکل جدا از هم انجام گیرد. به علاوه به منظور ایجاد فرصت تفکر برای آن‌ها، می‌توان کاربرگ‌هایی بین آنها تقسیم کرده و سپس جمع‌آوری نمود. نتایج حاصله بعد از جمع‌آوری طبقه‌بندی شده، مهمترین عناوین آن‌ها انتخاب و در نهایت تلخیص می‌گردند.

• تحلیل SWOT!

- SWOT: نقاط قوت داخلی سازمان چیست؟ «چه چیزی را به خوبی انجام می‌دهیم؟»
- SWOT: نقاط ضعف داخلی سازمان چیست؟ «کجا قابل بهبود است؟»
- SWOT: چه فرصت‌های خارجی در ارتباط با پیگیری مأموریت سازمان وجود دارد؟ «چه تغییراتی در محیط اتفاق می‌افتد که می‌تواند به سازمان اجازه دهد که در مأموریت خود موفق‌تر باشد؟»
- SWOT: چه تهدیدهای خارجی می‌توانند مانع از پیگیری مأموریت سازمان شوند؟ «چه تغییراتی در محیط لازم است تا سازمان را در انجام کارهایش یاری کرده و در عین حال از سازمان محافظت به عمل آید؟»

تحلیل SWOT می‌تواند در حد کل سازمان یا برای هر برنامه انجام گیرد. برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان نیاز به فهم برخی از عوامل داخلی سازمان مثل سیستم‌های اقتصادی، سیستم‌های اطلاعاتی، ساختار سازمانی و ... وجود دارد.

برای بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان نیاز به تحلیل خارجی ²PESTEL (بررسی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیطی و قانونی) وجود دارد.

ج) مدیران و پرسنل در این مرحله مشارکت خواهند داشت. البته تعیین وسعت کار و روش مشارکت آن‌ها بر عهده تیم برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.

ابزارهای دیگر جمع‌آوری اطلاعات برای تحلیل محیط داخلی عبارتند از:

- **خودارزیابی مدیریت:** یک ابزار برای تعیین کارایی مدیریت سازمان و تعیین حوزه‌هایی که نیاز به توجه دارند EEMO¹ (عناصر یک سازمان کارا مدیریت شده) می‌باشد. EEMO هشت عنصری را که یک سازمان کارا مدیریت شده را می‌سازند به شکل زیر بیان می‌کند:

¹. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

² Political, Economical, Social, Technological, environmental, Legal

- مأموریت، اولویت‌ها، ساختار، مردم، سیستم‌ها، ارزیابی برنامه، رهبری و روابط.
- ارزیابی عملکرد اقتصادی: بررسی درآمدها، هزینه‌ها، بودجه‌ها و ...
- خود ارزیابی مدیریت کلان: بررسی شهودی و ذهنی توسط مدیران ارشد شرکت

گام 3: جمع‌آوری نظرات ذینفعان خارجی

- پاسخ به سوالات (چرا، چگونه، چه کسانی):

الف) برای ادغام کردن دیدگاه‌های ذینفعان خارجی در درک وضعیت فعلی و همچنین روشن شدن انتظارات و نیازهای ذینفعان مختلف به منظور اینکه سازمان بتواند در مورد چگونگی برآوردن آن‌ها تصمیم‌گیری کند. به علاوه فرصتی برای ذینفعان فراهم می‌آید که درون‌دادهایی^۲ به فرآیند برنامه‌ریزی داشته باشند. این درون‌دادهای تیم برنامه‌ریزی را از نظرات جامعه در مورد نقاط ضعف و قوت، و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان آگاه می‌کند. به علاوه فرصتی فراهم می‌کند تا سازمان بتواند ذینفعان کلیدی را از خدمات فعلی خود آگاه کند.

ب) اطلاعات به شکل مستقیم از ذینفعان جمع‌آوری می‌شوند. تمامی مصاحبه‌ها و مطالعات می‌باید قبل از بحث در مورد استراتژی‌ها و اهداف جزئی و کلی کامل شوند. هنگامی که کلیه داده‌ها جمع‌آوری شدند، می‌توان یافته‌های کلیدی حاصل از استنباط‌های ذینفعان خارجی را تلخیص نمود.

ج) ذینفعان کلیدی خارجی درون‌دادهای را فراهم نموده و تیم برنامه‌ریزی یافته‌ها را مرور می‌کند.

گام 4: جمع‌آوری اطلاعات در مورد کارا بودن برنامه‌ها

- پاسخ به سوالات (چرا، چگونه، چه کسانی):

ارزیابی و نظارت بر برنامه‌ها و بازخورگیری از مراجعین به طور مداوم باید وجود داشته باشد.

الف) یکی از اجزای کلیدی ارزیابی محیطی، ارزیابی کارایی و بازدهی برنامه‌هاست. اطلاعات حاصل از این ارزیابی، سازمان را قادر می‌سازد تا در مورد اتمام، ادامه و یا تغییر برنامه‌هایش تصمیم‌گیری کند.

ب) مدیر برنامه‌ریز در دیدار با پرسنل سوالات مورد نظر را مطرح و یافته‌ها را تلخیص می‌کند.

ج) افراد حاضر در این گام پرسنل وابسته به برنامه‌ها و تیم برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشند.

- حضور پرسنل در ارزیابی برنامه‌ها و نیازهای مراجعین:

الف) اطلاعات مربوط به نیازهای مراجعین و میزان کارایی برنامه‌ها، بسیار ضروری می‌باشد و در این حوزه پرسنل از مهمترین منابع آگاه می‌باشند. به ویژه اگر تخصیص مجدد منابع و یا توقف هزینه‌ها برای

¹. Elements of an Effectively Managed Organization

². Input

برنامه‌های خاصی مورد نظر باشد، پرسنل می‌توانند دارای نقش مهمی در ارائه پیشنهادات و راهکارهای جدید باشند.

ب) مدیر برنامه‌ریز با پرسنل دیدار می‌کند و در مورد ارزیابی برنامه‌ها از دیدگاه آنان سوالاتی مطرح و نتایج را جمع‌بندی می‌نماید. فعالیتی که در اینجا انجام می‌گیرد، گسترش یافته‌ی کاری است که در تحلیل SWOT توسط مدیران و پرسنل انجام گرفت. به عبارتی پرسنل ارزیابی دقیق‌تری نسبت به جزئیات برنامه‌ها انجام می‌دهند.

ج) در این گام پرسنل وابسته به برنامه‌ها برای جمع‌آوری درون‌داده‌ها و تیم برنامه‌ریزی برای تلخیص یافته‌ها حضور دارند.

می‌توان با استفاده از ابزارهای زیر نیز برنامه‌ها را ارزیابی نمود:

- ارزیابی درون‌داده‌ها
- ارزیابی پیاده‌سازی (سنجش فرآیند)
- ارزیابی نتایج (سنجش برنامه)
- ارزیابی تأثیرات

گام 5: شناسایی مفاهیم و سوالات مطرح شده در طی گام‌های جمع‌آوری اطلاعات و

ارزیابی

برای تکمیل فعالیت‌های مربوط به تحلیل محیط لازم است در بازنگری دیگری بر کل اطلاعات جمع‌آوری شده تعیین شود که آیا اطلاعات دیگر یا تجدیدنظری در مورد مفاهیم استراتژیک مورد نیاز است یا خیر؟ به طور مثال ممکن است تیم برنامه‌ریزی به این نتیجه برسد که سازمان با یک بدبینی عمومی مواجه است. این سؤال که چگونه باید این نگاه عمومی را تغییر داد به عنوان یک موضوع استراتژیک در مرحله آمادگی و توافقات اولیه (ضمیمه یک) لیست نشده است و در تحلیل محیط خارجی مشخص شده و مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین باید در طی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به این مسأله پاسخ داده شود.

1-2-1-5- تحلیل محیط از نظر برایشون

براساس نظر برایشون، ارزیابی محیط برای مشخص نمودن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها (SWOC)¹ می‌باشد.

تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها برای مشخص نمودن شرایط یا وضعیت‌هایی که سازمان در آن فعالیت می‌کند بسیار مؤثر است. تحلیل ذینفعان اطلاعات بسیار مفیدی را درباره سیاست‌هایی که سازمان با آنها روبه‌رو است آماده می‌نماید، تحلیل SWOC یک نگاه سیستمی به سازمان و عوامل مؤثر بر آن دارد. تحلیل SWOC یک پیش‌درآمد ارزشمند برای مشخص نمودن و چهارچوب‌دهی به مسائل استراتژیک که بعداً بررسی خواهند شد، می‌باشد. پاسخگویی و حل نادرست مسائل و مشکلات، یک خطای معمول است که با انجام تحلیل درست SWOC و تحلیل صحیح ذینفعان، می‌توان از آن‌ها اجتناب کرد. تحلیل SWOC سررشته طراحی و ساختن استراتژی‌های اثربخش محتمل را به دست می‌دهد، زیرا شکل‌گیری هر استراتژی موفق، بر پایه نقاط قوت (مخصوصاً شایستگی‌های متمایز²) و بهره‌مندی از فرصت‌ها، با تلاش برای به حداقل رساندن و یا غلبه کردن بر اثرات نقاط ضعف و چالش‌ها شکل می‌گیرد.

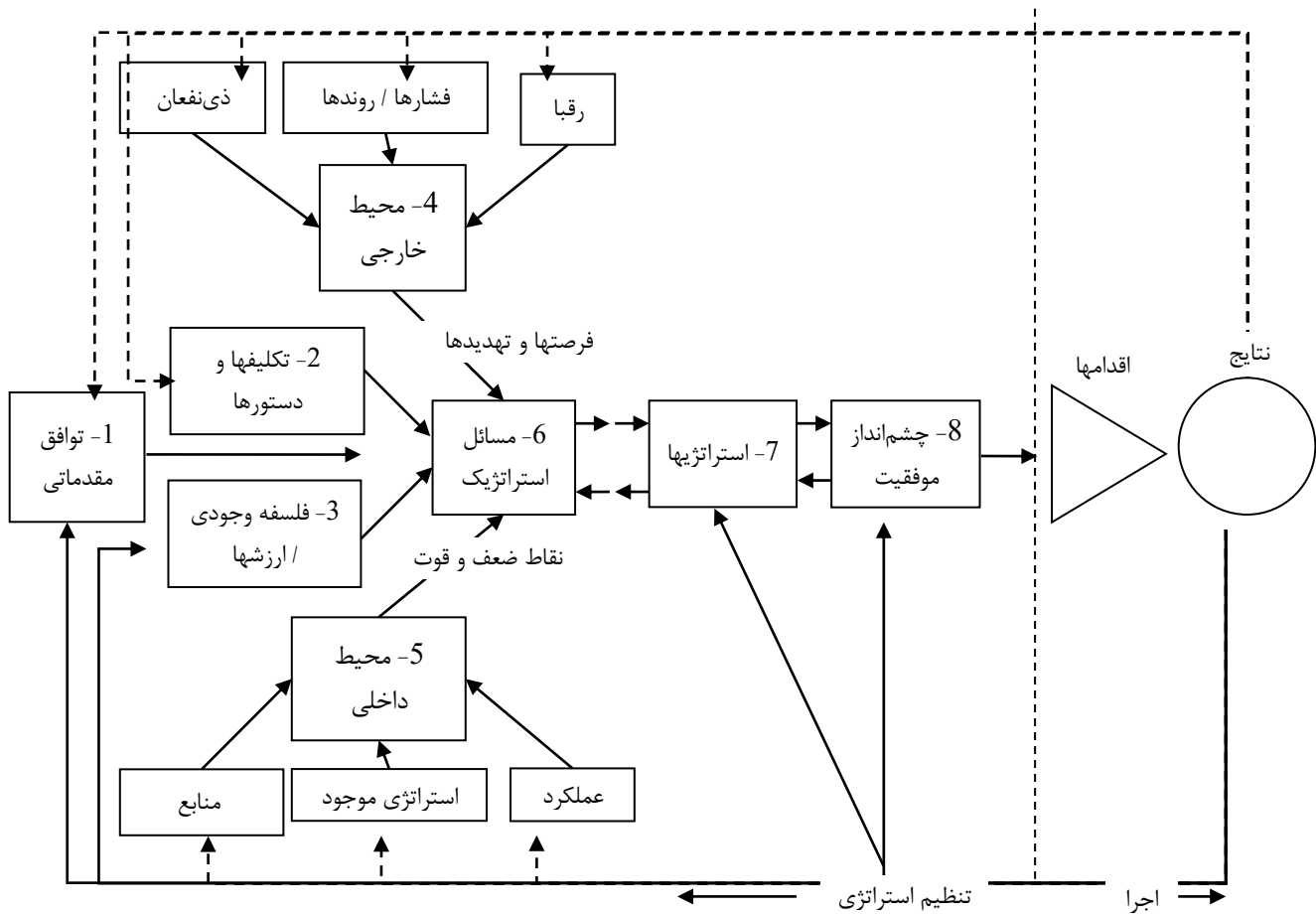
تحلیل SWOC به مشخص نمودن عوامل بحرانی موفقیت³ در سازمان کمک می‌نماید. این عوامل عبارتند از مسائل و موضوعاتی که سازمان باید انجام دهد و یا اصولی⁴ که سازمان باید رعایت کند تا از منظر ذینفعان کلیدی و مخصوصاً آن‌هایی که در محیط خارج سازمان هستند، موفق باشد.

1. Strength ,Weaknesses ,Opportunities and Challenges

2. Distinctive Competencies

3. Critical Success Factors

4. Criteria



شکل شماره (1-8): فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر برایشون

شایستگی‌ها عبارتند از قابلیت‌ها، مجموعه عملکرد و فعالیت‌ها و یا استراتژی‌هایی که شرکت در آن‌ها شایسته است و همچنین منابعی که در سازمان برای تحقق عوامل کلیدی موفقیت بکار می‌رود. شایستگی‌های متمایز عبارتند از شایستگی‌هایی که تکرار آن‌ها برای دیگران مشکل است و منبع ساختن مزیت شرکتی هستند.

حاصل این گام برنامه‌ریزی عبارتست از:

- فهرستی از نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و چالش‌های خارجی.
- مشخص نمودن شایستگی‌های شرکت.
- گزارش‌های مهم درباره اطلاعات موجود^۱.
- فعالیت‌ها و ایده‌های خاص برای پرداختن به چالش‌ها و نقاط ضعف.
- شکل‌گیری بحث‌های عمیق بین تصمیم‌گیرندگان کلیدی در ارتباط با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها و نحوه دخالت^۲ آن‌ها.

¹. Background

². Implications

1-2-2- مرور ادبیات تحلیل محیط داخل

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت‌ها و تهدیدها به تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی صندوق شود. مدیران استراتژیک باید به داخل صندوق نیز توجه کنند تا بتوانند عوامل استراتژیک داخلی^۱ را نیز شناسایی کنند (یعنی نقاط قوت و ضعف که احتمالاً تعیین می‌کند که آیا صندوق قادر خواهد بود که از فرصت‌ها بهره‌گیرد و در همان حال از تهدیدها دوری‌گزیند). به این بررسی داخلی اغلب تجزیه و تحلیل سازمانی^۲ می‌گویند.

لازم به ذکر است که جایگاه بررسی عوامل داخلی محیط کاملاً همزمان و مطابق با بررسی عوامل محیط خارج صندوق می‌باشد.

در این راستا رویکردها و منابع علمی بسیاری در حوزه تحلیل محیط داخل صندوق توسط کارشناسان تیم پروژه شناسایی و بررسی گردید. در اینجا به شرح مختصری از دو رویکرد اصلی این حوزه که در منابع علمی مختلف مطرح می‌باشد پرداخته می‌شود این دو رویکرد عبارتند از:

- رویکرد مبتنی بر منابع؛
- رویکرد زنجیره ارزش؛

در ادامه به ارائه ادبیات این دو رویکرد پرداخته خواهد شد.

1-2-2-1- رویکرد مبتنی بر منابع

گرانث^۳ با بیان اینکه مزیت رقابتی پایدار یک شرکت عمدتاً توسط منابع آن شرکت تأمین می‌شود روشی ۵ مرحله‌ای و مبتنی بر منابع را برای تجزیه و تحلیل استراتژی پیشنهاد می‌کند. این مراحل عبارتند از:

- 1- منابع شرکت را شناسایی و آن‌ها را براساس نقاط قوت و ضعف شرکت طبقه‌بندی کنید.
- 2- نقاط قوت شرکت را کنار توانایی‌های ویژه آن بگذارید. این‌ها را اصطلاحاً شایستگی‌های اصلی^۴ می‌نامند.
- 3- سود بالقوه این منابع و شایستگی‌ها را از حیث پتانسیل آن‌ها در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و از حیث توانایی بهره‌برداری از سودهای ناشی از استفاده از این منابع و توانایی‌ها اندازه‌گیری کنید.
- 4- آن استراتژی‌ای را انتخاب کنید که به بهترین نحو بتواند با توجه به فرصت‌های خارجی از منابع و شایستگی‌های شرکت استفاده کند.

¹- Internal Strategic factors

²- Organizational Analysis

³ Grant

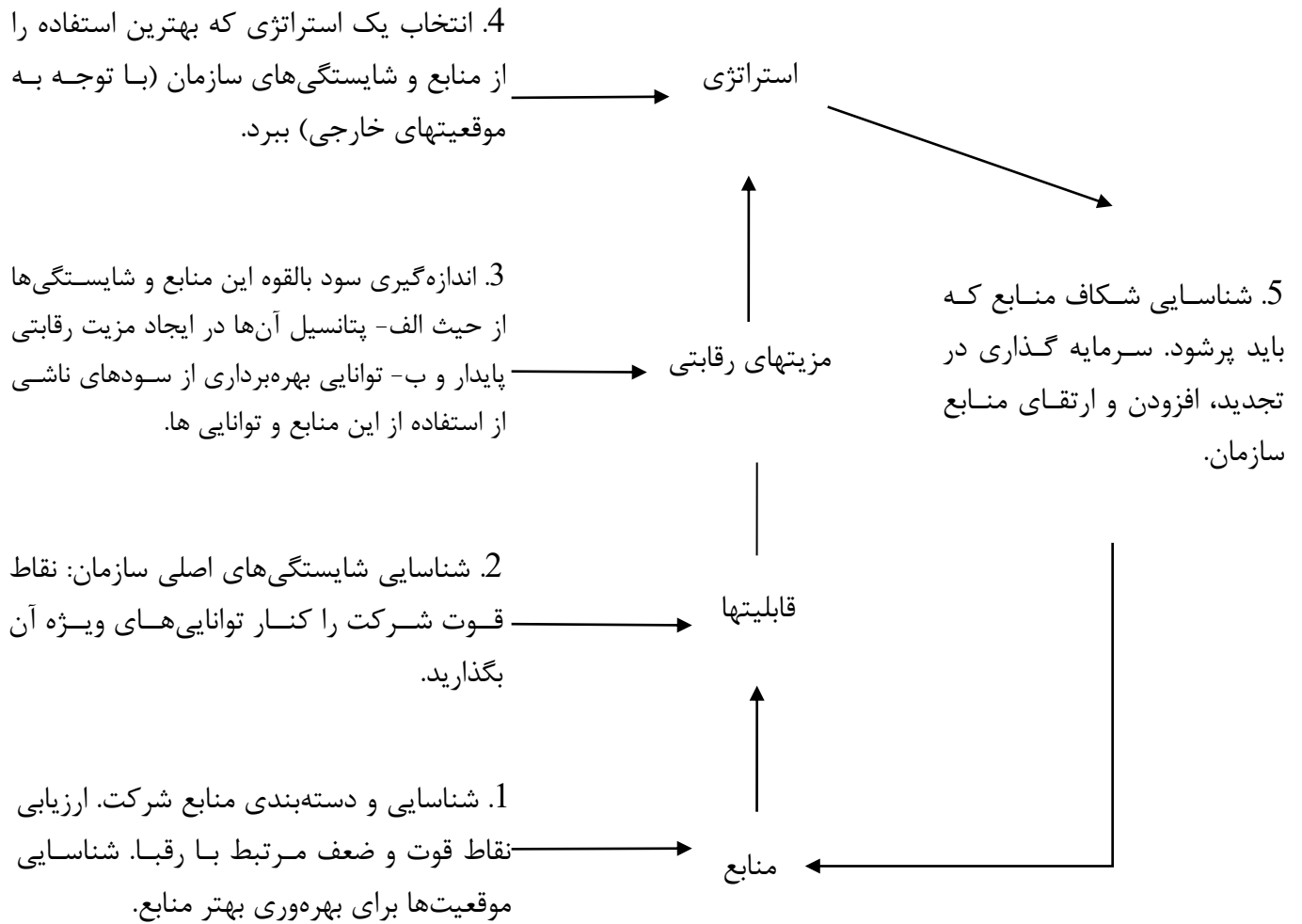
⁴- Core Competencies

5- شکاف موجود در منابع را شناسایی کنید و در امر رفع نقاط ضعف سرمایه‌گذاری کنید. در شکل (1-10) نحوه ارتباط این 5 مرحله برای دستیابی به استراتژی‌ها نشان داده شده‌است. در همین زمینه، هانگر معتقد است وقتی که منابع سازمان در کنار توانایی‌های شرکت قرار می‌گیرند تعدادی شایستگی‌های اصلی را تشکیل می‌دهند. یک شایستگی بارز عبارتست از یک شایستگی اصلی که برتر از شایستگی‌های رقباست. وی همچنین بیان می‌دارد که توانایی یک شرکت در بهره‌گیری از منابع و توانایی‌هایش برای کسب مزیت رقابتی از شایستگی‌های بارز، به معنای این نیست که می‌تواند آن مزیت را حفظ کند بلکه دو مشخصه اصلی، پایداری شایستگی بارز یا برتر یک شرکت را تعیین می‌کند. این دو مشخصه عبارتند از دوام و قابلیت تکثیر. دوام، مدت زمانیست که طی آن منابع و توانایی‌های یک شرکت (شایستگی‌های اصلی) مستهلک می‌شود یا کم اثر می‌گردد. قابلیت تکثیر عبارتست از منابع و توانایی‌های (شایستگی‌های اصلی) قابل تکثیر سازمان توسط دیگران.

بر این اساس، گرانت شش گروه مهم از منابع را برای یک سازمان پیشنهاد کرده‌است که عبارتند از:

- 1- منابع مالی؛
- 2- منابع فیزیکی؛
- 3- منابع انسانی؛
- 4- منابع تکنولوژیکی؛
- 5- اعتبار؛
- 6- منابع سازمانی.

پس از شناسایی منابع فوق برای یک سازمان، می‌بایست اهمیت آن‌ها برای سازمان مشخص و پس از آن وضعیت سازمان (قوت یا ضعف) نسبت به هریک تعیین گردد.



شکل شماره (1-9): رویکرد مبتنی بر منابع برای تحلیل استراتژی‌ها

1-2-2-2- روبکرد زنجیره ارزش

تشخیص قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی صندوق نیازمند استفاده از رویکردی تفکیک‌کننده است. بررسی صندوق برحسب حوزه‌های جداگانه وظیفه‌ای، یک راه تفکیک کردن صندوق برای تجزیه و تحلیل داخلی است. یک ابزار مناسب جهت تفکیک کردن، استفاده از چارچوبی است به نام زنجیره ارزش. رویکرد زنجیره ارزش، که توسط مایکل پورتر در کتاب مزیت‌های رقابتی¹ در سال 1985 ارائه گردیده، شیوه نظام‌یافته‌ای جهت نشان‌دادن سلسله فعالیت‌های یک سازمان برای ارائه محصولات سازمان به مشتریان خود است.

شکل (11-1) یک زنجیره ارزش نمونه را رسم کرده است. هر شرکت را می‌توان به چشم مجموعه‌ای از فعالیت‌های دارای ارزش نگریست که برای طراحی، تولید، فروش، تحویل و حمایت محصولات/خدمات خود از آن‌ها استفاده می‌کند. همچنانکه در شکل (11-1) نشان داده شده‌است، این فعالیت‌ها را می‌توان در سطح واحد کسب و کار هر سازمان به نه طبقه اساسی گروه‌بندی کرد.

در هر طبقه از این فعالیت‌ها، سازمان معمولاً تعدادی فعالیت مشخص را به انجام می‌رساند که ممکن است دارای ضعف‌ها یا قوت‌های کلیدی سازمان باشد. فعالیت‌های خدماتی ممکن است فعالیت‌های مشخصی چون نصب، تعمیر، توزیع قطعات، و بهسازی را در برگیرد که هر کدام می‌توانند منبع عمده‌ای برای مزیت یا ضعف رقابتی باشند. از طریق بررسی سیستماتیک این فعالیت‌های مشخص، مدیران با استفاده از رویکرد زنجیره ارزش، می‌توانند ضعف‌ها و قوت‌های بالقوه سازمان را برای ارزیابی عمیق‌تر شناسایی نمایند.

فعالیت‌های سازمان را می‌توان به دو گروه کلی تقسیم نمود. فعالیت‌های اصلی² فعالیت‌هایی هستند که در تولید فیزیکی خدمات یا محصولات تحویل و فروش آن به مشتری و خدمات بعد از فروش سازمان دست دارند. مفصل‌های ارتباطی این فعالیت‌ها فعالیت‌های پشتیبانی³ هستند، که درون‌دادها یا زیربنای لازم برای ادامه حیات فعالیت‌های اساسی را فراهم می‌سازند.

¹ - Competitive Advantages

² Primary Activities

³ Support Activities



شکل شماره (1-10): زنجیره ارزش پورتر

• شناسایی فعالیت‌های اصلی

شناسایی فعالیت‌های ارزش اصلی، مستلزم مجزا کردن فعالیت‌هایی است که از نظر فنی و استراتژیکی متفاوت هستند. هر یک از پنج طبقه فعالیت‌های اصلی را می‌توان به چند فعالیت مشخص تقسیم کرد.

لجستیک درون‌داد: فعالیت‌های مربوط به دریافت، انبار کردن و توزیع درون‌دادهای محصول. مثل حمل و نقل مواد، انبارداری، کنترل موجودی، برنامه‌ریزی حمل و نقل و برگشتی به تامین کنندگان.

عملیات: فعالیت‌های مربوط به تبدیل درون‌دادها به محصول/خدمت نهایی، مثل بسته‌بندی، مونتاژ، نگهداری تجهیزات، آزمایش، چاپ و نگهداری و بهره‌برداری از تسهیلات.

لجستیک برون‌داد: فعالیت‌های مربوط به جمع‌آوری، نگهداری، و توزیع و تحویل محصولات/خدمات به خریداران، مثل نگهداری محصولات تولید شده، حمل و نقل کالا، عملیات وسائط نقلیه، تحویل، پردازش سفارشات و برنامه زمان‌بندی.

بازاریابی و فروش: فعالیت‌های مربوط به تامین وسایلی که توسط آن خریداران بتوانند اقدام به خرید محصولات نمایند و ترغیب آن‌ها به انجام این کار، مثل تبلیغات، ترویج فروش، نیروهای فروش، شرکت در مناقصات، انتخاب و روابط کانال‌های توزیع و قیمت‌گذاری.

خدمات: فعالیت‌های مربوط به تامین خدمات لازم جهت دستیابی به ارزش محصول و نگهداری آن، مثل نصب، تعویض، تامین قطعات و تنظیم موتور.

در هر یک از صنایع، بعضی از فعالیت‌های اصلی سزاوار تجزیه و تحلیل بیشتری هستند. به عنوان مثال برای یک موسسه توزیع کننده غذا، لجستیک برون‌داد و درون‌داد از اهمیت بیشتری برخوردار است. خدمات پس از فروش برای فروشندگان تجهیزات بیش از پیش حیاتی می‌شود. با این وجود، همه فعالیت‌های اصلی تا حدودی در همه موسسات حضور دارند و در تجزیه و تحلیل سیستماتیک داخلی باید به آن‌ها توجه نمود.

• شناسایی فعالیت‌های پشتیبانی

فعالیت‌های پشتیبانی به چهار گروه اصلی دسته‌بندی می‌شوند. این چهار حوزه را، که غالباً به عنوان منبع مزیت رقابتی نام برده می‌شود، می‌توان به شرح ذیل بیان نمود:

خرید: فعالیت‌های مربوط به دستیابی به درون‌دادهای خریداری شده، از قبیل مواد اولیه، خدمات، ماشین آلات و غیره. خرید در سراسر زنجیره ارزش گسترش می‌یابد. زیرا همه فعالیت‌ها را پشتیبانی می‌کند، یعنی همه فعالیت‌ها به نوعی از درون‌داد خریداری شده استفاده می‌کنند. بسیاری از فعالیت‌های ناپیوسته خرید غالباً در درون موسسات، توسط افراد مختلفی انجام می‌شود.

بهبود تکنولوژی: فعالیت‌های مربوط به طراحی محصول و ایجاد و بهبود راه‌های انجام فعالیت‌های مختلف زنجیره ارزش. غالباً تکنولوژی را بر حسب محصول یا فرآیند ساخت می‌نگرند. در واقع، هر فعالیت ساده یا پیچیده‌ای که موسسه انجام می‌دهد از جمله تکنولوژی‌هاست و موسسه ذخیره‌ای از دانش فنی انجام این فعالیت‌ها دارد. بهبود تکنولوژی معمولاً فعالیت‌های مجزایی را در بر می‌گیرد که برخی از آن‌ها در خارج از «بخش تحقیق و توسعه» صورت می‌گیرد.

مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی متشکل از فعالیت‌های لازم جهت حصول اطمینان از جذب، آموزش و بهسازی کارکنان می باشد. همه فعالیت‌های موسسه به نوعی با منابع انسانی ارتباط دارد، و بنابراین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در طول همه زنجیره حضور دارند.

زیرساخت موسسه: فعالیت‌هایی چون مدیریت عمومی، حسابداری، حقوق، مالی، برنامه‌ریزی استراتژیک و همه فعالیت‌هایی که ارتباط مستقیمی با فعالیت‌های مشخص اصلی یا فعالیت‌های پشتیبانی ندارند، لیکن برای عملیات سراسر زنجیره ضرورت دارند.

همانطور که در شرح اجزای زنجیره ارزش نیز مشاهده شد، این رویکرد در ابتدا برای تولیدکنندگان و سازمان‌های خصوصی طراحی شده است. اما به تدریج کاربرد زنجیره ارزش در سازمان‌های عمومی، دولتی و خدماتی نیز رواج یافت.

استفاده از زنجیره ارزش در تجزیه و تحلیل داخلی: زنجیره ارزش رویکرد سودمندی برای تجزیه و تحلیل سیستماتیک قوت‌ها و ضعف‌های موجود یا بالقوه داخلی موسسه فراهم می‌سازد. از طریق تفکیک سیستماتیک موسسه به فعالیت‌های مجزا بر حسب نه گروه فعالیت‌ها، استراتژیست عوامل کلیدی داخلی را برای آزمون‌های بعدی منابع بالقوه مزیت‌های رقابتی تعیین می‌نماید.

شکل (1-11) زنجیره ارزش کلی صندوق را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل مشخص است، فعالیت‌های اصلی صندوق را می‌توان به چهار دسته اصلی تقسیم نمود:

- فعالیت‌های مرتبط با ارزیابی‌ها و بررسی‌های فنی
- فعالیت‌های مرتبط با صدور انواع بیمه‌نامه
- فعالیت‌های مرتبط با تعیین خسارات
- فعالیت‌های مرتبط با وصول مطالبات

همچنین واحدهای پشتیبان این فعالیت‌ها عبارتند از:

- حوزه مدیریت
- معاونت مالی-اداری
- اداره حقوقی
- اداره آمار و اطلاعات
- بایگانی-دبیرخانه-تایپ-حمل و نقل-مخابرات-خرید و تدارکات و ...

این فعالیت‌های اصلی با پشتیبانی واحدهای فوق‌نتیجتاً منجر به خروجی‌هایی می‌شوند که در واقع محصولات و خدمات صندوق را نیز شامل می‌شوند. این خروجی‌ها عبارتند از:

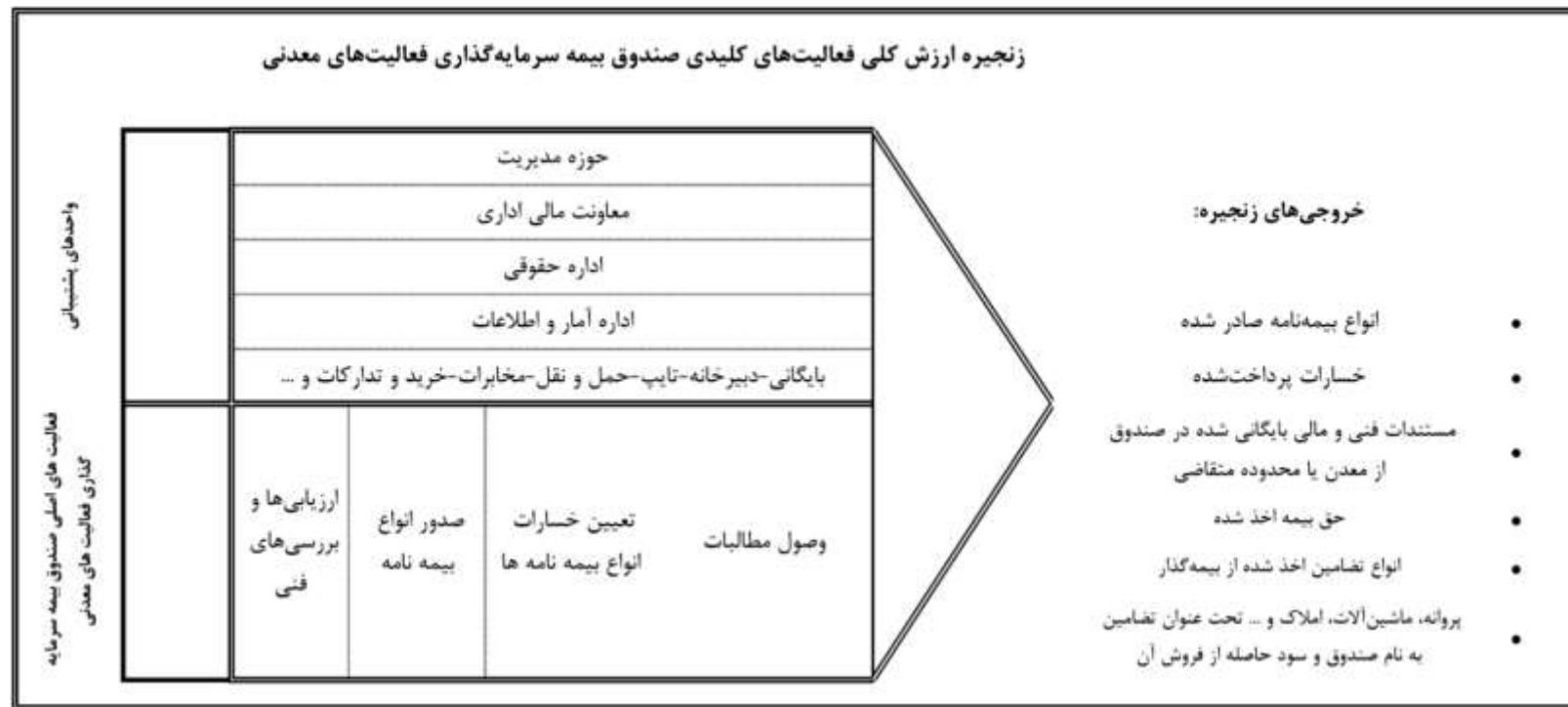
- انواع بیمه‌نامه صادر شده
- خسارات پرداخت‌شده
- مستندات فنی و مالی بایگانی شده در صندوق از معدن یا محدوده متقاضی
- حق بیمه اخذ شده
- انواع تضامین اخذ شده از بیمه‌گذار
- پروانه، ماشین‌آلات، املاک و ... تحت عنوان تضامین به نام صندوق و سود حاصله از فروش آن

"شناسایی عوامل محیطی"

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ویرایش نهایی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل شماره (1-11): زنجیره ارزش کلی فعالیت‌های کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در گزارش اول شرح زنجیره‌های ارزش فعالیت‌های صندوق بیان گردید.

فصل 2: فرآیند شناسایی

عوامل محیطی

صندوق بیمه

سرمایه گذاری

فعالیت‌های معدنی



2- فرآیند شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

2-1- مقدمه

در راستای تحلیل محیط داخلی و خارجی صندوق، فرایندی مطابق با آنچه که در ادامه شرح داده می‌شود طی می‌گردد. در این فصل پس از بیان مرور ادبیات موضوع، فرم شناسایی عوامل محیطی صندوق ارائه می‌گردد. نتایج حاصله از فرم‌های ارائه شده، در فصل بعد مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

2-2- فرآیند انجام تحلیل محیط داخلی و خارجی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

فرایند انتخابی برای تحلیل محیط صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی با مرور ادبیات تحلیل محیط و تجزیه و تحلیل انواع مدل‌ها و رویکردهای موجود در منابع علمی آغاز می‌شود. در ادامه این گام با توجه به ادبیات موضوع و نیز شناخت نسبی به محیط سازمان، فرم شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی تدوین می‌شود. این گام با هدف تهیه فهرست کامل و جامعی از عوامل محیطی همراه با دسته‌بندی و شناسایی مصادیق و مثال‌های آن‌ها انجام گرفت.

در گام بعد مدیران و نیز خبرگان صندوق و بخش معدن شناسایی می‌شوند و فرم تدوین شده برای تحلیل محیط به این افراد تحویل داده می‌شود.

در ادامه و همزمان با پیمایش محیط حاکم بر سازمان (بر طبق روش‌های گفته شده در مرور ادبیات)، نظرات مدیران و خبرگان بخش معدن (خبرگان بیرون از شرکت) نیز اخذ می‌شود.

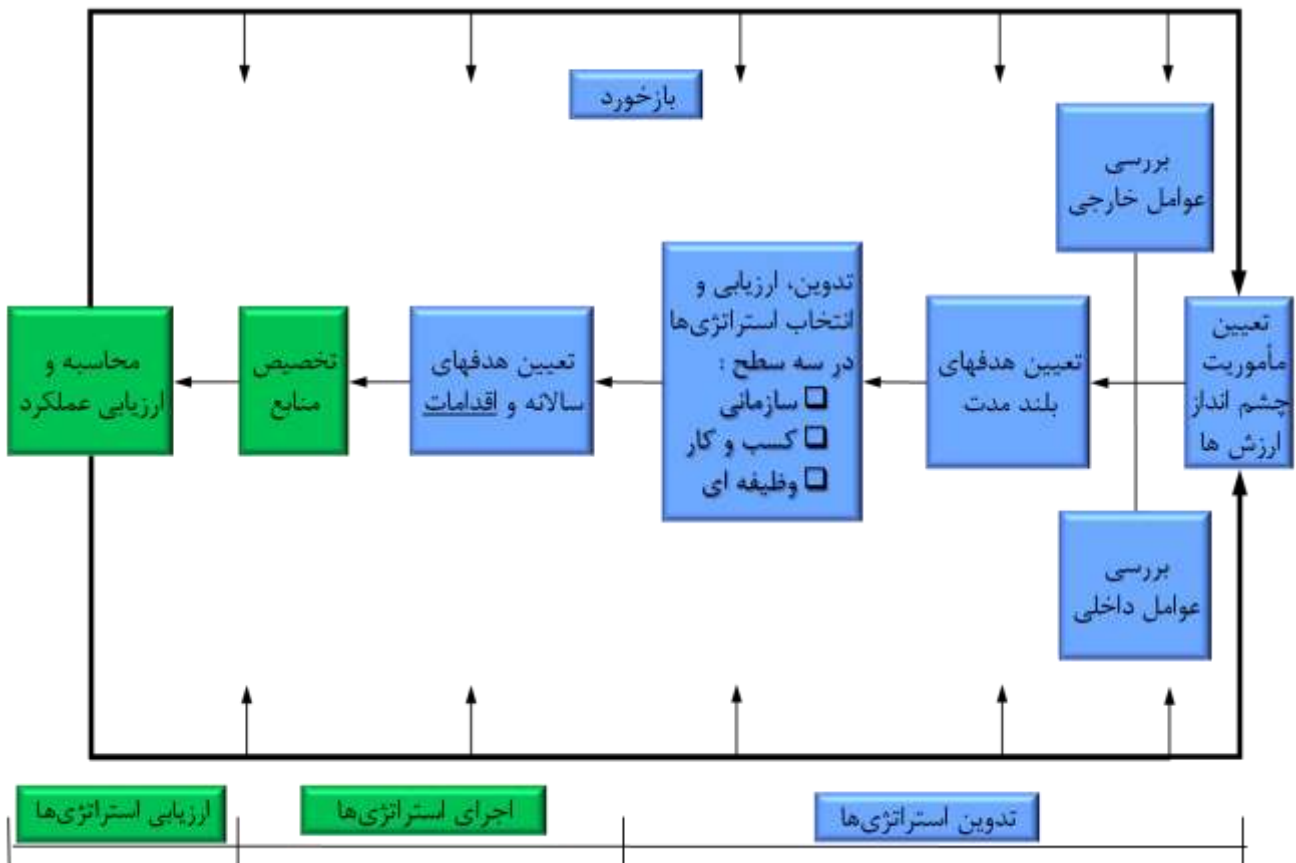
جمع‌بندی اطلاعات حاصل از نظرات مدیران و کارشناسان گروه و نیز خبرگان بیرون از گروه، عوامل محیطی اولیه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را بیان می‌کند.

در گام بعد، جمع‌بندی اولیه عوامل محیطی در جلسه کمیته راهبری صورت می‌پذیرد و عوامل کلیدی اولیه مشخص می‌شوند.

در آخرین گام، عوامل کلیدی اولیه در جلسه‌ای با مدیران ارشد صندوق به بحث و گفتگو گذارده می‌شود و در نهایت عوامل کلیدی نهایی صندوق تعیین و مشخص می‌شوند.

در ادامه و در شکل زیر فرآیند تعیین عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بیان شده است.

به منظور شناسایی عوامل محیطی صندوق، ابتدا لازم است جایگاه تحلیل محیط را در برنامه‌ریزی استراتژیک صندوق مشخص نماییم. در شکل (1-12) مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک برای صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی¹ نشان داده شده است. در این مدل که تلفیقی از مدل دیوید و هکس می‌باشد، بررسی‌های محیطی بعد از تدوین ماموریت و چشم‌انداز شرکت انجام می‌شود و در حقیقت ماموریت و چشم‌انداز پیشنیاز شروع بررسی‌های محیطی می‌باشد.



شکل شماره (1-2): متدولوژی مناسب تدوین برنامه استراتژیک صندوق بیمه سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

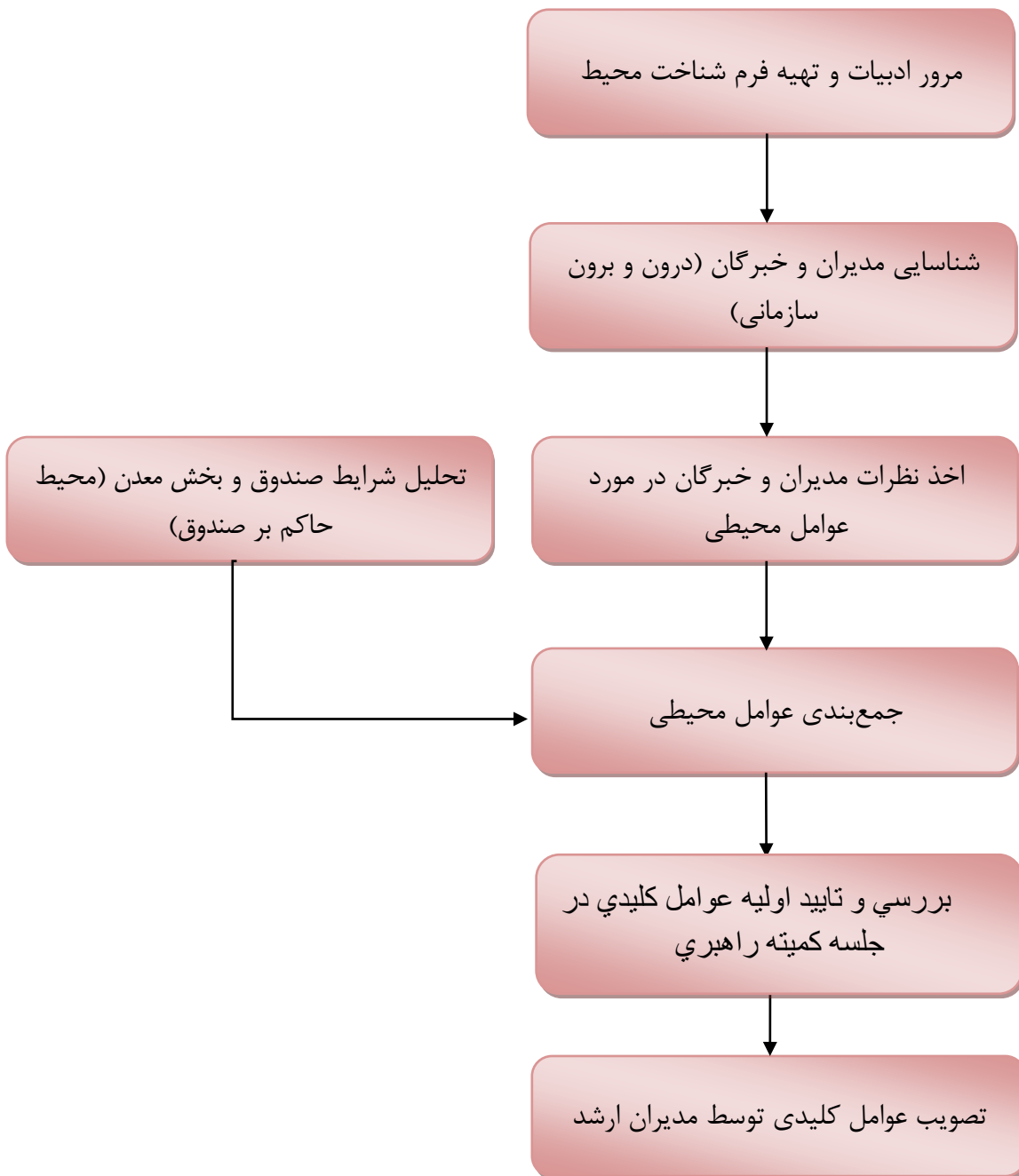
¹ مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، بطور تفضیلی در گزارش اول (با عنوان «ماموریت موجود و مصوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی» شرح داده شده است.

با توجه به اهمیت مأموریت بعنوان پیشنیاز بررسی محیطی صندوق، لازم است تمام نقاط قوت، ضعف، فرصت، و تهدید صندوق با توجه به مأموریت صندوق باشد. لذا در ادامه بیانیه مأموریت صندوق نیز بیان شده است.

بیانیه مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی:

بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت در بخش معدن کشور، در راستای ارتقای تحقق توسعه پایدار از طریق:

1. تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.
2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی، و فراوری، همچنین دارایی‌های ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.
3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری
4. مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات فنی مهندسی.
5. تسهیل امر سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فراوری



شکل شماره (2-2): فرایند شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

در ادامه فرم نهایی تدوین شده برای شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی قید شده است.



فرم شناسایی عوامل داخلی و خارجی صندوق بیمه سرمایه گذاری فعالیت های معدنی

نام تکمیل کننده:

بهمن ماه ۱۳۸۹

مدیر محترم

با سلام و احترام

فرم حاضر جهت شناسایی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر حرکت صندوق طراحی شده است. لذا خواهشمند است پس از مطالعه توضیحات ارائه شده، جداول مربوطه را پرنموده و برای تیم پروژه ارسال فرمایید.

با تشکر

تیم پروژه

پیشنیاز شناسایی محیط سازمان و نیز عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار در سازمان، آگاهی از موضوع فعالیت، فلسفه وجودی، خدمات و محصولات سازمان است. در واقع شناسایی تمام عوامل داخلی و خارجی براساس موارد مذکور محقق می‌گردد.

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی مطابق ماده 31 قانون معادن و اساسنامه صندوق، به منظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، به عنوان بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت شناخته می‌شود و پیشنهاد می‌گردد این مهم را از طرق ذیل فراهم آورد:

1. تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی

جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.

2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های

معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی، و فراوری، همچنین دارایی‌های ثابت، جاری

و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.

3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی

از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری

4. مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات مهندسی.

5. تسهیل امر سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فراوری

با وجود فرض مذکور و در نظر گرفتن محصولات و خدماتی که هم اکنون توسط صندوق ارائه می‌گردد،

فرم حاضر را جهت شناسایی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر حرکت صندوق پر نمایید.

آشنایی با تحلیل محیط بیرونی و درونی

در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مراحل اساسی و غیر قابل اجتناب، بررسی محیط بیرونی و درونی صندوق به منظور تدوین استراتژی می‌باشد. پس از انجام این بررسی، جمع‌بندی مسائل محیطی در ابزارهایی مانند ابزار تحلیل SWOT قرار می‌گیرد و به صندوق این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌هایی

را متناسب و مناسب با شرایط خود و محیط پیرامون تدوین و اجرا نماید. صندوق با دو نوع عامل بیرونی که عبارتند از فرصت‌ها و تهدیدها و نیز دو نوع عامل درونی که عبارتند از نقاط قوت و نقاط ضعف، مواجه است. در ادامه هر یک از این عوامل تعریف شده و همچنین مثال‌هایی برای هر یک از آنها ارائه می‌شود.

عوامل درونی

عواملی که در اختیار صندوق هستند و صندوق می‌تواند در قبال آن‌ها کاری انجام دهد، عوامل درونی نامیده می‌شوند. این عوامل به دو دسته نقاط قوت و نقاط ضعف تقسیم می‌شوند.

نقاط قوت عبارتند از منابع یا قابلیت‌هایی در درون صندوق که به آن کمک می‌نماید تا در جهت تحقق چشم انداز و ماموریت خود حرکت کند.

نقاط ضعف عبارتند از کمبودها و نارسایی‌هایی که در منابع یا قابلیت‌های درونی صندوق وجود دارد و آن را از حرکت در جهت تحقق چشم انداز و ماموریت آن باز دارد.

☑ در ادامه به جهت شفاف شدن نقاط قوت و ضعف، عوامل داخلی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، به 9 دسته کلی طبقه‌بندی، و در کنار هریک از این عوامل، مثال‌هایی ارائه شده‌است. قابل ذکر است که موارد مطروحه، صرفاً به عنوان مثال می‌باشند.

عوامل داخلی و مصادیق موارد مذکور

مثال	عوامل داخلی	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ روابط مناسب مدیران با سازمان‌های بالادست ▪ عدم وجود برنامه کوتاه‌مدت و بلندمدت همراه با شاخص‌های کمی ▪ قابل‌سنجش و قابل‌اندازه‌گیری 	عوامل مدیریتی	1
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نیروی انسانی متخصص و خیره در حوزه‌های فنی ▪ کمبود نیروی انسانی متخصص در برخی حوزه‌ها مانند مدیریت ریسک ▪ استفاده از موارد انگیزشی 	منابع انسانی	2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اطلاع‌رسانی نسبتاً ضعیف از محصولات/خدمات صندوق ▪ عدم اندازه‌گیری رضایت مشتریان ▪ آگاهی از نیازهای مشتریان 	بازاریابی	3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ امکانات و تجهیزات اداری و فیزیکی مناسب ▪ عدم برخورداری از فضای کاری مناسب 	منابع فیزیکی	4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ طولانی و پیچیده بودن فرآیند صدور بیمه‌نامه با توجه به ساختار موجود صندوق ▪ وجود ساختار سازمانی مشخص 	عوامل ساختاری و سازماندهی	5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم بکارگیری، بهبود و توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی موجود در صندوق ▪ مستندسازی مناسب اطلاعات فنی و غیرفنی محدودی معدنی مورد بیمه 	منابع تکنولوژیکی و سیستم‌های اطلاعاتی	6
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پوشش هزینه‌های عملیاتی صندوق از طریق درآمدهای حاصله و ایجاد سود ▪ بهره‌مندی از بودجه دولتی ▪ وجود سرمایه‌های مالی مناسب در صندوق برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی ▪ امکان انتشار اوراق مشارکت یا قرضه 	منابع مالی	7
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجه مدیران عالی به فرهنگ سازمانی ▪ توجه به ارزش‌ها و باورها 	فرهنگ سازمانی	8
<ul style="list-style-type: none"> ▪ برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای کارکنان 	آموزش	9

شناسایی و تشریح نقاط قوت

رتبه	عنوان نقطه قوت	چرا؟	راهکار برای حفظ یا ارتقای قوت
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

شناسایی و تشریح نقاط ضعف

ردیف	عنوان نقطه ضعف	چرا؟	راهکار برای به حداقل رساندن یا از بین بردن ضعف
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

عوامل بیرونی

عواملی که در اختیار صندوق نیستند و در نتیجه صندوق نمی‌تواند برای تغییر آن‌ها کاری را انجام دهد عوامل بیرونی نامیده می‌شوند و به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها (چالش‌ها) تقسیم می‌شوند. فرصت‌ها عبارتند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که صندوق می‌تواند با استفاده از آن‌ها بهتر در جهت قوانین حرکت کند، مأموریت محول شده را بهتر محقق کند و ارزش آفرینی بیشتری بنماید.

تهدیدها عبارتند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که تاثیر منفی بر صندوق می‌گذارند و حرکت صندوق در جهت قوانین محول شده، تحقق مأموریت و ارزش آفرینی را مشکل می‌نماید.

در ادامه به جهت شفاف شدن این مفاهیم، دسته بندی این عوامل به همراه مثال هایی از هر یک، ارائه شده است.

شناسایی و تحلیل عوامل بیرونی در دو محیط دور و نزدیک صورت می پذیرد. در صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی محیط دور شامل:

- محیط حاکم بر بخش معدن
- محیط حاکم بر وزارت صنایع و معادن در بخش معدن
- محیط حاکم بر ایمنی و ایمنی
- محیط حاکم بر فضای کسب و کار در کشور

می باشد. در این محیط مجموعه عواملی که مورد بررسی قرار می گیرند عبارتند از:

- عوامل سیاسی
- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی و فرهنگی
- عوامل تکنولوژیکی
- عوامل قانونی / دولتی
- ...

محیط نزدیک شامل:

- میزان رقابت در محیط

شامل سازمان‌ها و شرکت‌هایی هستند که حوزه کاریشان کاملاً یا حداقل به طور نسبی با حوزه کاری صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های یکسان است و در ارائه خدمت به عنوان رقیبان محسوب می‌شوند.

- محصولات (خدمات) جدید

منظور از خدمات جدید، خدماتی هستند که می‌توانند به جای خدمات موجود در بازار، و یا همراه با آن‌ها (به عنوان خدمات تکمیلی) مطرح شوند.

• ذینفعان صندوق

ذینفع عبارت است از فرد، گروه یا سازمانی که می‌تواند بر ورودی‌ها (منابع) و یا برون‌دادهای صندوق تاثیر بگذارد و یا از خروجی‌ها و برون‌دادهای صندوق (خدمات، محصولات، پیامدها و...) تاثیر بپذیرد.

علاوه بر موارد فوق، ممکن است وجود تامین‌کننده‌گان، و رقبای جدید نیز بر فعالیتهای صندوق اثرگذار باشد. تأمین‌کنندگان به افراد یا نهادهایی اطلاق می‌شود که مواد، قطعات، ماشین‌آلات، تکنولوژی، نیروی انسانی و غیره را برای صنعت مورد نظر تأمین می‌کنند.

تامین‌کنندگان می‌توانند توان چانه‌زنی خود را به شرکت‌های درون یک صنعت تحمیل کنند. آن‌ها معمولاً این کار را از طریق تهدید به افزایش قیمت یا کاهش کیفیت کالا و خدمات انجام می‌دهند. تامین‌کنندگان توانمند می‌توانند سودآوری صنعتی را که قادر به جبران افزایش هزینه‌های ایجاد شده با قیمت خدمات خود نیست از میان ببرند. رقبای تازه وارد به یک صنعت، ظرفیتهای جدید، تمایل به گرفتن سهم از بازار، و اغلب منابع جدیدی را با خود به همراه می‌آورند. ممکن است قیمت‌ها کاهش یابند و یا هزینه‌های فعلی افزایش یابند و در نتیجه میزان سوددهی پایین بیاید. بنابراین میزان و تعداد ورود رقبای جدید در سرانجام شرکت موثر می‌باشد. مشتریان نیز با تلاش جهت کاهش قیمت خدمات با صنعت رقابت می‌کنند و همواره سعی دارند خدمتی که دریافت می‌کنند از کیفیت بهتری برخوردار باشد و یا خدمات بیشتری با آن دریافت کنند. آن‌ها همچنین شرکت‌های رقیب را علیه یکدیگر بر می‌انگیزند که همه این موارد سوددهی صنعت را کاهش می‌دهد. توان هر گروه از مشتریان مهم یک صنعت بستگی به ویژگی‌های موقعیتی آن گروه در بازار و همینطور اهمیت نسبی خریدهای او از صنعت در مقایسه با کل فعالیتهای آن دارد.

برخی از سازمان‌ها و شرکت‌های مکمل وجود دارند که در زنجیره فعالیتهای صندوق نقش تأمین‌کننده و یا ادامه دهنده آن‌ها را دارند. شرکت‌های مشاور، شرکت‌های تأمین‌کننده منابع مالی و... برای صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیتهای معدنی از این قبیل شرکت‌ها می‌توانند باشند و به عنوان تهدید یا فرصت برای صندوق ظاهر می‌گردند.

در ادامه به جهت شفاف‌شدن نقاط فرصت و تهدید، عوامل خارجی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیتهای معدنی، به 8 دسته کلی طبقه‌بندی، و در کنار هریک از این عوامل، مثال‌هایی از صندوق ارائه شده است.

عوامل خارجی و مصادیق موارد مذکور

ردیف	عوامل خارجی	مثال
1	محیط سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مشکلات مربوط به تحریم‌های سیاسی ▪ بحران‌های داخلی کشور
2	محیط اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ پایین بودن توان مالی بیمه‌گذاران و تحمل نکردن بار مالی بیمه‌نامه‌ها ▪ امکان جذب سرمایه‌گذار به سبب وجود نرخ سودآوری بالای بخش معدن ▪ سودآوری مناسب سرمایه‌گذاری در بخش معدن ▪ خروج سرمایه‌های داخلی از کشور به دلیل عدم امنیت سرمایه‌گذاری
3	محیط اجتماعی و فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود فرهنگ بیمه در بخش معدن ▪ عدم وجود نگرش درخور به صندوق از سوی معدن‌کاران ▪ پایین بودن سطح علمی معدن‌کارها ▪ سنتی بودن نظام معدن‌داری ▪ حضور نخبگان در رشته‌های فنی و مهندسی
4	محیط تکنولوژیکی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود زیرساخت‌های لازم در بخش معدن ▪ عدم نیاز بخش قابل توجهی از فعالیت‌های معدنی به تکنولوژی‌های مدرن
5	محیط قانونی / دولتی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قرار گرفتن صندوق در لیست واگذاری شرکت‌ها در اصل 44 قانون اساسی ▪ توجه به شاخص‌های توسعه چشم انداز 20 ساله کشور در بخش معدن ▪ عدم نیاز به اخذ مجوز از بیمه مرکزی به منظور صدور بسیاری از بیمه‌های مورد نیاز در حوزه فعالیت صندوق ▪ امکان اجباری شدن بیمه‌نامه‌ها
6	ذینفعان صندوق	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود نگرش مثبت از جانب وزارت صنایع و معادن و سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران به صندوق ▪ نقش قابل توجه سازمان صنایع و معادن استان و نیز ایמידرو در وجود تاخیر در فرایند صدور بیمه‌نامه‌ها ▪ همکاری مناسب بانک‌ها با صندوق
7	میزان رقابت در محیط	<ul style="list-style-type: none"> ▪ منحصر به فرد بودن بیمه‌نامه‌های ارائه شده و عدم تمایل شرکت‌های بیمه به فعالیت در این حوزه
8	محصولات (خدمات) جدید	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین سبد کامل محصولات بیمه‌ای مورد نیاز دسته‌های مختلف مشتریان ▪ ارائه بیمه‌نامه CPM و بیمه‌نامه مسئولیت ▪ خدمات مشاوره‌ای در جهت کاهش ریسک (بویژه درمورد ابعاد اجتماعی فعالیت در بخش معدن) ▪ امکان انتقال ریسک به سایر شرکت‌های بیمه‌ای و استفاده از عملیات اتکایی

شناسایی و تشریح فرصت‌ها

ردیف	عنوان فرصت	چرا؟	راهکار برای بهره‌گیری از فرصت
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

شناسایی و تشریح تهدیدها

ردیف	عنوان تهدید	چرا؟	راهکار برای کاهش یا دفع تهدید
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

فصل 3: شناسایی عوامل

محیطی صندوق بیمه

سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی



◆ اطلاعات جمع‌آوری شده

◆ جمع‌بندی اولیه عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

◆ عوامل کلیدی نهایی تاثیرگذار بر صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

3- شناسایی عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

3-1- مقدمه

همانطور که در فصل قبل در شرح فرایندهای شناسایی و تجزیه و تحلیل محیط داخل و خارج صندوق نیز عنوان شد، یکی از گام‌های ابتدایی تدوین برنامه استراتژیک صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی شناسایی عوامل محیطی صندوق است. این گام مطابق با ادبیات موضوع ذکر شده در فصل اول و بر اساس تحلیل شرایط صندوق و نیز براساس اخذ نظر خبرگان و کارشناسان توسط پرسشنامه یا مصاحبه طراحی شده است. در ادامه به شرح عوامل محیطی بدست آمده به تفکیک عوامل محیطی داخل صندوق و عوامل محیطی خارج صندوق پرداخته می‌شود.

3-2- اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد عوامل محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در گام آغازین تحلیل محیط، پیش از اخذ اطلاعات از کارشناسان و خبرگان صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، می‌بایست اعضای با تجربه و خیره شناسایی شوند لذا با همکاری کمیته راهبری، افراد خیره و نیز مدیران کلیدی صندوق که لزوم مصاحبه با آنها احساس می‌شد، شناسایی شدند. در جدول صفحه بعد اسامی این مدیران و کارشناسان ذکر شده است:

جدول شماره (3-1): اسامی مدیران مصاحبه‌شده در فرآیند تحلیل محیط

ردیف	نام افراد	سازمان	سمت
1	آقای شهاب‌الدین	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	مدیر عامل
2	آقای دکتر شعربافی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	مشاور مدیر عامل
3	آقای مهندس ملارحمان	ایمیدرو	مدیر امور معادن
4	آقای مهندس خلیج‌طهرانی	ایمیدرو	مدیر امور مجامع و سرمایه‌گذاری
5	آقای مهندس کلهر	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	مدیر خسارات
6	آقای مهندس قربانی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	معاون فنی و امور بیمه‌ای
7	آقای مهندس داودی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	معاون فنی و امور بیمه‌ای (سابق)
8	آقای مهندس عسگری‌زاده	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	رئیس اداره آمار و اطلاعات
9	آقای صدیقی	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	کارشناس صدور بیمه‌نامه
10	خانم مهندس نوری	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	کارشناس اداره آمار و اطلاعات
11	آقای عباسیان‌فر آقای بستگانی	بیمه مرکزی	رئیس اداره تعیین و تدوین مقررات بیمه‌ای کارشناس اداره تعیین و تدوین مقررات بیمه‌ای
12	آقای مهندس هرمز ناصرنیا	سازمان نظام مهندسی معدن	مدیر عامل
13	آقای مهندس بهروز برنا	سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی	مدیر کل امور اکتشاف
14	آقای مهندس عظیمی	وزارت صنایع و معادن	مدیر کل اکتشاف

در ادامه نتایج حاصل از پیمایش محیط و نیز نظرات مصاحبه‌ها در چهار بخش، نقاط قوت، نقاط ضعف، نقاط فرصت، و نقاط تهدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بیان می‌شود و در نهایت جمع‌بندی اولیه‌ای از این عوامل در جلسه کمیته راهبری ارائه می‌شود. در انتهای گزارش، عوامل کلیدی تاثیرگذار بر صندوق را با تائید مدیران ارشد صندوق، بیان می‌نماییم.

لازم به ذکر است که گروه مشاور به منظور پیمایش محیط حاکم بر صندوق، علاوه بر بررسی اسناد و قوانین بالادست^۱ و نیز بررسی و جستجوهای اینترنتی، برای شناسایی بیشتر محیط داخلی صندوق از زنجیره ارزش نیز استفاده نموده‌است و زنجیره ارزش‌های فعالیت‌های صندوق^۲ را ترسیم نموده است که نتایج آن کمک شایانی برای راهبری فرآیند شناسایی محیط صندوق نموده است.

^۱ لازم به ذکر است که لیست اسناد و قوانین بالادست بررسی شده در گزارش ارکان جهت ساز صندوق قابل ملاحظه می‌باشد.
^۲ لازم به ذکر است که زنجیره ارزش فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در گزارش اول (ماموریت موجود و مصوب صندوق) قابل ملاحظه است.

3-2-1- نقاط قوت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در این بخش نقاط قوت صندوق بر اساس نظرات افراد مختلف ارائه می‌شود:

جدول شماره (3-2): نقاط قوت - نظرات آقای دکتر شعربافی

عامل	ردیف
تجربه بالا در تحلیل اقتصادی معادن در صندوق موجود است	1
روابط مناسب مدیران با سازمان‌های بالادست	2
وجود اطلاعات ارزشمند در صندوق	3

جدول شماره (3-3): نقاط قوت - نظرات آقای مهندس کلهر

دلیل	عامل	ردیف
با عنایت به تجربه کم و نبود کارشناس متخصص در سیستم این کار باعث تربیت نیروهای متخصص در رشته‌های مختلف (مواد معدنی مختلف) می‌گردد	برون‌سپاری ارزیابی معادن یا محدوده‌های اکتشافی ضمن کنترل و نظارت دقیق با اعزام کارشناس همراه جهت ارزیابی	1
با استفاده از متخصصین مهتلف در تخصص‌های حقوقی، بیمه‌ای، بانکی و ... نسبت به تهیه انواع بیمه‌نامه‌های مورد نیاز آییننامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه اقدام گردید. در اجرا تعدادی از آیین‌نامه‌ها- دستورالعمل‌ها نیاز به بازنگری داشتند که انجام شد	وجود دستورالعمل‌های مدون و آیین‌نامه‌های مربوطه که نقشه راه عملیات مورد نیاز در ارائه خدمات بیمه‌ای صندوق می‌باشد	2
هدف قانون‌گذار ارائه خدمات فنی و بیمه‌ای به معدن‌کاران است و برای این منظور طرح کمک‌های فنی و اعتباری را تعریف نموده‌اند که برای کاهش ریسک صندوق مجار است متقاضی از ریسک پایین برخوردار شود	نظارت دقیق و ارائه مشاوره به هنگام به متقاضیان، استفاده از خدمات بیمه‌ای با توجه به استفاده از مشاورانی در تخصص‌های مختلف که اغلب اوقات معدن‌کار امکان جذب آن‌ها را ندارد، مه صرفاً به دلیل هزینه بلکه عدم	3

ردیف	عامل	دلیل
	شناخت لیکن صندوق با هزینه مناسب اینگونه خدمات را هم ارائه می‌دهد	برای این منظور اقدان به حمایت‌های کارشناسی از متقاضیان می‌شود

جدول شماره (3-4): نقاط قوت - نظرات آقای مهندس قربانی

ردیف	عامل	دلیل
1	نیروهای متخصص موجود در صندوق	تخصص و تجربه بالا
2	کمیته فنی	بررسی و بحث پیرامون گزارش کارشناسی و تبادل نظر بین کارشناسان بصورت صندوق دفاع از گزارش تهیه شده در کمیته
3	گزارش‌های کارشناسی تهیه شده که به 3300 مورد می‌رسد	نگرش به گزارش‌های تهیه شده در صندوق به عنوان دانش فنی صندوق
4	تجربه 9 ساله صندوق	نهادینه شدن نحوه ارزیابی معادن و قیمت گذاری معادن و تهیه گزارش توجیه اقتصادی طرح‌های اجرا شده و آتی
		پذیرفته شدن صندوق در میان بانک‌ها و به عنوان نهاد معتبر قیمت‌گذاری و ضمانت کننده و بیمه‌گر طرح‌های معدنی
		پذیرفته شدن صندوق در میان معدنکاران به عنوان نهاد معتبر دولتی قیمت‌گذاری و ارزیابی طرح‌ها و سودآوری طرح‌ها
5	بازدید از معادن	حضور در صف اول تولید و اکتشاف
		حضور در سرتاسر کشور و بررسی معادن و محدوده‌های اکتشافی از نزدیک

جدول شماره (3-5): نقاط قوت-نظرات آقای مهندس داودی

ردیف	عامل	دلیل
1	دولتی بودن شرکت	چون می‌تواند بدون دغدغه‌های مالی جهت تحقق اهداف خود قدم بردارد
2	تشکیل شرکت بر اساس قانون و مصوبه مجلس	انحلال آن نیاز به مصوبه دارد لذا اطمینان از تداوم مأموریت وجود دارد
3	پرسنل با کیفیت علی‌الخصوص در قسمت فنی	کارشناسان فنی صندوق بنا به اذعان سازمان‌ها و ارگان‌های ذیربط دارای توانایی بالایی هستند
4	اهداف تعریف شده	هدفی که برای صندوق تعریف شده است بسیار جامع و موثر است
5	متمرکز کار کردن صندوق	به دلیل تمرکز تمامی کارشناسی‌ها در صندوق تقریباً سلیقه‌ها و قضاوت‌های مهندسی بسیار به هم نزدیک است
6	امکان بازنگری سریع مقررات و آیین‌نامه‌های داخلی صندوق	می‌توان آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های صندوق متناسب با جامعه معدنی تغییر و بهبود بخشید

جدول شماره (3-6): نقاط قوت-نظرات آقای مهندس عسگری زاده

ردیف	عامل	دلیل
1	وجود نیروی انسانی متخصص	با توجه به سوابق فعالیت‌های صندوق، معادن و محدوده‌های مورد بررسی و وسعت و حوزه کاری در بخش معدن، در حال حاضر مجموعه صندوق و علی‌الخصوص بخش کارشناسی آن در قیاس سازمان‌های دولتی مرتبط در حوزه معدن از توان و اعتبار فنی بالایی برخوردار است.
2	وجود جایگاه قانونی قابل انعطاف صندوق	با توجه به اساسنامه و مجموع وظایف ذکر شده در آن، عملاً فضا و حوزه فعالیت‌های صندوق

ردیف	عامل	
		جهت انجام امور حمایتی مختلف در بخش معدن بدون محدودیت بوده که این امر در کنار جایگاه قانونی معتبر صندوق می تواند نقش موثر و کارآمدی در حوزه برنامه ریزی ها و تعریف خدمات جدید ایفا نماید.
3	توجه به باورها و ارزش‌ها	با توجه به موقعیت صندوق و قرارگرفتن در حوزه های اعتباری و مالی، توجه به باورها و سلامت کار در صندوق باعث گردیده اعتبار و کاری صندوق در سطح قابل قبولی در حوزه کوچک معدن کاری کشور بالا رود.
4	وجود سیستم اطلاعاتی و آماری ارزشمند	نظر به اینکه مجموعه عملیات انجام شده در صندوق منتج به یک تراکنش مالی می شود، اطلاعات تولید شده در پروسه های مزبور دارای صحت و دقت بالایی خواهند شد. در کنار این امر نبود اطلاعات در دسترس و قابل اعتماد در حوزه معدنی کشور، ارزش اطلاعات فنی تولیدی صندوق را تا حد بالایی افزایش داده است.

جدول شماره (3-7): نقاط قوت - نظرات آقای مهندس صدیقی

ردیف	عامل	دلیل
1	انجام کار بصورت شایسته	در اکثر قسمت‌ها کار بیشتر از توان یک نفر انجام می‌شود

جدول شماره (3-8): نقاط قوت - نظرات خانم مهندس نوری

ردیف	عامل	دلیل
------	------	------

ردیف	عامل	دلیل
1	وجود نیروهای متخصص	
2	وجود پشتیبان‌های مالی و مدیریتی مناسب	توجه هیئت دولت به صندوق و تامین بودجه صندوق
3	منحصر به فرد بودن فعالیت‌های صندوق	به دلیل فعالیت تخصصی صندوق در زمینه بیمه معادن

3-2-2- نقاط ضعف صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در ادامه نقاط ضعف صندوق که حاصل از مصاحبه با افراد مختلف می‌باشد ارائه می‌شود:

جدول شماره (3-9): نقاط ضعف - نظرات آقای دکتر شعربافی

ردیف	عامل	دلیل
1	عدم وجود نیروی انسانی کارآمد و پایین بودن دانش فنی	نیروی انسانی منطبق با شرایط احراز انتخاب نشده‌اند
2	نظامات ضعیف است	سیستم‌ها و روش‌های درستی در صندوق وجود ندارد.
3	ضعف در سیستم‌های سخت افزاری و نرم افزاری به خصوص سیستم‌های مکانیزه	
4	ناکافی بودن سرمایه‌های تخصیص داده شده	بودجه تصویب شده برای صندوق را تخصیص نمی‌دهند
5	عدم تجربه و بلوغ در بخش‌های غیر بیمه‌ای تعریف شده در اساسنامه	
6	مدیریت دانش در صندوق صورت نگرفته است	
7	امکان بروز تخلفات مالی با توجه به فرایندهای کاری کنونی صندوق	

جدول شماره (3-10): نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس کلهر

ردیف	عامل	دلیل
1	طولانی شدن فرایندهای کاری از زمان تکمیل پرونده تا صدور بیمه‌نامه	کمبود نیروی کارشناسی متخصص جامع‌نگر در بخش مشاوره و کمبود کارشناس در صندوق در رشته‌های زمین‌شناسی، استخراج، اکتشاف، و فراوری
2	عدم وجود امکانات پشتیبان جهت انجام بازدیدهای کارشناسی	این مساله باعث شده است تا زمان انجام بازدیدها طولانی‌تر شده و به همین دلیل قسمتی از طولانی‌تر شدن فرایند کاری به این دلیل خواهد بود یا مساله عدم تامین به موقع بلیط‌های مورد نیاز
3	تداخل وظیفه‌ی بخش‌های مختلف و ابتر ماندن اقدانات مورد نیاز	عدم تفکیک واحدها باعث شده است که بخشی بیشترین امور را پیگیری نماید و بخشی کمترین دخالت را در پیگیری امور داشته باشد
4	عدم وجود متخصصین جامع‌نگر مسلط به نرم‌افزارهای مهندسی به تعداد کافی جهت استفاده به منظور مشاوره	متأسفانه کارشناسی که از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شود کمترین اطلاعی از نرم‌افزارهای مهندسی ندارد از طرفی معدن به دلیل ماهیت آن مدت زمان زیادی طول خواهد کشید تا یک نفر از تجربه کافی برخوردار گردد و از طرف دیگر شرکت‌های معدنی با توان فنی بالا نیز در کشور وجود ندارد

جدول شماره (3-11): نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس قربانی

ردیف	عامل	دلیل
1	خروج نیروهای متخصص از صندوق	خروج نیروی انسانی کارآمد از سازمان

ردیف	عامل	دلیل
		استفاده از نیروهای غیر متخصص و بی تجربه
2	کمیته فنی	روزمره شدن کمیته‌های فنی
		کم شدن بار فنی کمیته‌های فنی
		کم شدن کارایی کمیته‌های فنی
3	امکان بروز تخلفات مالی با توجه به فرایندهای کاری کنونی صندوق	
4	گزارش‌های فنی تهیه شده	کلیشه‌ای شدن گزارشات
5	تجربه 9 ساله صندوق در مدیریت	عدم بررسی تجربیات گذشته صندوق
		بی‌کفایتی مدیران
		عدم محاسبه قیمت تمام شده تهیه گزارش
		عدم محاسبه قیمت تمام شده صدور هر بیمه‌نامه
6	ساختار فعلی صندوق	عدم تناسب ساختار واحدها با ماموریت‌ها و شفاف شدن شرح وظایف هر واحد
7	نگاه و دیدگاه کمی نسبت به صدور بیمه‌نامه‌ها	
8	تنوع خدمات ارائه شده در صندوق	بهبود شاخص‌های صندوق از نظر تعداد و مبالغ ریالی بیمه‌نامه‌ها مدنظر بوده است
9	کیفیت خدمات کارشناسی	فقط دو نوع بیمه‌نامه تاکنون راه‌اندازی شده است

جدول شماره (3-12): نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس داودی

ردیف	عامل	دلیل
1	حاکمیت سیستم دولتی	حاکمیت سیستم دولتی
2	وابستگی صندوق به ارگان‌های دولتی (وزارتخانه و ایمیدرو)	وابستگی صندوق به ارگان‌های دولتی (وزارتخانه و ایمیدرو)

ردیف	عامل	دلیل
3	طولانی شدن پروسه انجام کارشناسی	طولانی شدن پروسه انجام کارشناسی
4	طولانی شدن پروسه امور اداری	طولانی شدن پروسه امور اداری

جدول شماره (3-13): نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس عسگری زاده

ردیف	عامل	دلیل
1	فقدان شخصیت مستقل صندوق	با توجه به انتقال صندوق از وزارت صنایع و معادن به ایمیدرو و عدم تبیین ساختار منسجم
2	عدم در اختیار داشتن منابع مالی مستقل	صندوق در حال حاضر تنها در بخش کارشناسی و صدور تضامین در خصوص منابع مالی سازمان‌های بالادست عمل می‌نماید
3	جایگاه ارتباطی ضعیف با جامعه مشتریان	نبود قوانین اجرایی جهت قرار گیری صندوق در پروسه‌های اصلی صدور پروانه‌های معدنی
4	ضعف منابع فیزیکی شرکت	نبود تجهیزات و فضای اداری مناسب
5	نبود دوره‌های آموزشی منظم	در طی سالهای اخیر دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی متناسب، جهت پویایی سیستم لحاظ نگردیده است.

جدول شماره (3-14): نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس صدیقی

ردیف	عامل	دلیل
1	بوروکراسی در بعضی از بخش‌ها	پاراف‌های زیاد، مثلاً در بخشی هم کارشناسی پاراف می‌کنند و هم رئیس اداره
2	زمان بر بودن اخذ پروانه‌ها	باید کارشناس نامه اخذ پرونده را تهیه و جهت اخذ رونده به بایگانی مراجعه نماید
3	عدم وجود نیروی کار لازم در بعضی از بخش‌ها	تعداد کارهای زیاد با تنوع زیاد و انجام توسط

ردیف	عامل	دلیل
		یک نفر و در صورت نبود آن فرد کار انجام نمی‌شود

جدول شماره (3-15): نقاط ضعف - نظرات خانم مهندس نوری

ردیف	عامل	دلیل
1	ناشناخته ماندن صندوق بیمه به عنوان تنها شرکت بیمه‌ای تخصصی معادن (بازاریابی)	دلیل این نقطه ضعف که یکی از بزرگترین و مهمترین نقاط ضعف این سازمان است را باید از بخش روابط عمومی و بازاریابی یافت
2	سطح پایین کمی و کیفی بانک اطلاعات صندوق در گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی (منابع تکنولوژیکی و سیستم‌های اطلاعاتی)	بانک اطلاعات موجود صندوق دارای ضعف‌هایی متعدد در چگونگی ثبت داده‌ها و گزارش‌گیری است
3	عدم توجه کافی به مسئله آموزش کارکنان (منابع فیزیکی)	نوپا بودن واحد آموزش در صندوق و نبود تشکیلات کامل آموزشی

جدول شماره (3-16): نقاط ضعف - نظرات نمایندگان بیمه مرکزی

ردیف	عامل
1	برای توسعه، صندوق از توان نیروی انسانی لازم بویژه در حوزه مدیریت ریسک در بخش معدن برخوردار نیست
2	عدم وجود برنامه‌هایی به منظور شناسایی و مطالعه سیستماتیک ریسک‌های حوزه معدن در راستای تدوین بیمه‌نامه‌های مورد نیاز
3	عدم وجود تفکر مدیریت ریسک در صندوق
4	عدم وجود یک فرد خبره در حوزه محاسبه فنی نرخ بیمه در صندوق
5	عدم بکارگیری، بهبود و توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی موجود در صندوق

جدول شماره (3-17): نقاط ضعف - نظرات آقای مهندس برنا

ردیف	عامل
1	عدم برخورداری از کارشناسان متخصص در کانه‌های خاص

3-2-3- نقاط فرصت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

با بررسی محیط خارجی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی و نیز اخذ نظرات مدیران و افراد خبره، نقاط فرصت صندوق شناسایی شد که در ادامه نظرات افراد مختلف بیان می‌شود:

جدول شماره (3-18): نقاط فرصت - نظرات آقای دکتر شهربافی

ردیف	عامل
1	ایجاد تنوع در محصولات بیمه‌ای
2	آگاهی نخبگان و قانون‌گذاران از الزام وجود صندوق برای پوشش ریسک

جدول شماره (3-19): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس کلهر

ردیف	عامل	دلیل
1	همراهی و تعامل بیش از پیش وزارت صنایع و معادن	تغییر دیدگاه نسبت به مدیران ارشد
2	همراهی و تعامل بیش از پیش سازمان صنایع و معادن استان‌ها	تعریف اهداف با برگزاری جلسات هماهنگی در سازمان استان‌ها

جدول شماره (3-20): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس قربانی

ردیف	عامل
1	وزارت صنایع و معادن و ادارات کل استان‌ها
2	ایمیدرو، سازمان زمین‌شناسی، خانه معدن، سازمان نظام مهندسی، شرکت‌های مشاور
	تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز صندوق و ابلاغ به زیرمجموعه‌ها و ادارات کل استان‌ها
	بهره‌گیری از نقطه نظرات همه بخش‌ها

ردیف	عامل	
3	ادارات کل صنایع استان‌ها، بهره‌برداران و مکتشفین و صنایع معدنی	تبادل اطلاعات و نظرات بین کلیه واحدها

جدول شماره (3-21): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس کیومرثی

ردیف	عامل	
1	پشتیبانی وزارت صنایع و معادن	وزارت صنایع و معادن متولی اصلی معادن و فعالیت‌های معدنی است و حمایت آن باعث رشد و اعتلای صندوق گردد
2	حمایت ایمیدرو	با عنایت به ماموریت توسعه‌ای آن سازمان می‌تواند در تحقق اهداف صندوق بسیار متمرکز واقع گردد
3	وجود منابع متعدد معدنی در کشور	کشور ما یکی از قوی‌ترین کشورها از نظر منابع معدنی است
4	وجود مزیت‌های نسبی در بخش معدن	علاوه بر منابع معدنی به دلیل وجود انرژی و شرایط اقلیمی خاص ایران، امکان استفاده بهینه از این منابع وجود دارد
5	وجود قشر تحصیل کرده فراوان در کشور	قشر تحصیل کرده درک و فهم صحیحی از بحث بیمه و مزایای آن ندارد

جدول شماره (3-22): نقاط فرصت - نظرات خانم مهندس نوری

ردیف	عامل	دلیل
1	وجود بالغ بر 5200 معدن فعال و غیر فعال و در حال تجهیز در سراسر کشور	زیر بهره‌برداران این معادن به عنوان مشتریان و تنها برای صندوق بیمه می‌باشند

جدول شماره (3-23): نقاط فرصت - نظرات نمایندگان بیمه مرکزی

ردیف	عامل
1	برای صدور بسیاری از بیمه‌های موجود در حوزه فعالیت صندوق، نیازی به اخذ مجوز از بیمه مرکزی وجود ندارد و چارچوب قانونی به صندوق این اجازه را داده است
2	در بند 1-5 موضوع فعالیت صندوق مواردی وجود دارد که تا کنون فعال نشده‌اند و می‌توانند به راحتی و در چارچوب قانونی فعال شوند (سبد بیمه در حوزه فعالیت‌های معدنی).
3	در بلند مدت امکان تبدیل شدن صندوق به یک شرکت بیمه (به لحاظ فنی) حمایتی دولتی (به منظور توسعه صنعت) وجود دارد که می‌تواند عملیات و پوشش‌های اتکایی داشته باشد.
4	امکان ایفای نقش کارگزار و استفاده از بیمه‌گرهای اتکایی در کوتاه‌مدت

جدول شماره (3-24): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس ناصر نیا

ردیف	عامل
1	استفاده از ظرفیت‌های نظام مهندسی به منظور تایید صلاحیت کارشناسان صندوق

جدول شماره (3-25): نقاط فرصت - نظرات آقای مهندس برنا

ردیف	عامل
1	برونسپاری بخشی از فعالیت‌های اجرایی به بخش خصوصی با حفظ صورت حاکمیتی خود
2	استفاده از توان کارشناسی سازمان نظام مهندسی معدن در بررسی‌های فنی

3-2-4- نقاط تهدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در آخرین مرحله، با توجه به بررسی‌های محیطی و نیز کسب نظرات مدیران و خبرگان، نقاط تهدید محیطی را در زیر بیان می‌نماییم:

جدول شماره (3-26): نقاط تهدید - نظرات آقای دکتر شعربافی

ردیف	عامل
1	تحریم ماشین‌آلات و تجهیزات
2	بحران‌های داخلی و کم شدن سرمایه‌گذار برای سرمایه‌گذاری
3	توجه کم به بخش معدن نسبت به صنعت در وزارتخانه
4	اجبار به پرداخت وام‌های ایمنی بدون کارشناسی
5	دیدگاه کلی سازمان‌های بالادست نسبت به خصوصی شدن صندوق
6	فشارهای بالادست برای انجام امور بدون در نظر گرفتن فعالیت‌های کارشناسی

جدول شماره (3-27): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس کلهر

ردیف	عامل	دلیل
1	پائین بودن توان فنی متقاضیان استفاده از خدمات بیمه‌ای	بنابه قانون موجود هر کس با هر توانی می‌تواند نسبت به درخواست ثبت معدن اقدام نماید
2	پائین بودن توان مالی متقاضیان استفاده از تسهیلات	بنابه قانون موجود هر کس با هر توانی می‌تواند نسبت به درخواست ثبت معدن اقدام نماید
3	طولانی بودن فرآیند تمدید پروانه‌های اکتشافی	در برخی موارد مدت زمان در مرحله درخواست تمدید تا انجام آن نزدیک به یک سال زمان می‌برد.
4	عدم وجود انگیزه در بین کارشناسان استان جهت بازآموزی در خصوص افزایش توان علمی و فنی و اجرایی به منظور ارائه خدمات بهتر	به نظر می‌رسد سازمان استان‌ها فرصت بازآموزی نداشته و نسبت به انجام کارهای روتین و تکراری خلاقیت را مثل سایر ارگان‌ها از آن‌ها سلب نموده است
5	اجرای نشدن اهداف سازمان نظام مهندسی معدن که می‌توانست بازوی فنی معادن برای وزارت	به نظر می‌رسد عدم تعیین شاخص مشکل اساسی در ایران بوده و این مساله هم در نظام مهندسی

ردیف	عامل	دلیل
	صنایع و معادن باشد	رخ نداده و هر کسی به تفسیر خود عملکرد آن را برداشت می‌نماید.
6	طولانی بودن روند معرفی متقاضیان از طرف سازمان استان	متاسفانه بجای اینکه کارها بطور موازی صورت گیرد به صورت سری انجام می‌شود و این باعث طولانی شدن فرآیندهای کاری شده است.

جدول شماره (3-28): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس قربانی

ردیف	عامل	دلیل
1	انعطاف ناپذیری بخش معدن	عدم پذیرش ایده‌های جدید
		عدم پذیرش تکنولوژی‌های جدید
		عدم پذیرش نسل جدید نیروی انسانی
2	انعطاف ناپذیری بخش معدن	عدم پذیرش قیمت پایین
3	وزارت صنایع و معادن	توسعه بیش از حد وزارت صنایع
		عدم چابکی و طولانی شدن فرایند تدوین و ابلاغ نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها
4	ایمیدرو	توسعه بیش از حد
5	منابع مالی و اعتبارات اداره شده	در اختیار نبودن اعتبارات موجب تضعیف صندوق می‌گردد

جدول شماره (3-29): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس عسگری زاده

ردیف	عامل	دلیل
1	محیط سیاسی و تاثیر آن بر قیمت ماشین آلات و تجهیزات معدنی	با توجه به تفاهم نامه های منعقد شده در خصوص تضامین صندوق جهت نوسازی ماشین آلات معدنی، وجود تحریم ها باعث رشد تصاعدی

ردیف	عامل	
		قیمت ماشین آلات معدنی وارداتی گردیده است.
2	عدم وجود اعتبار سنجی دارندگان پروانه های معدنی	در خصوص اعتبار مالی مشتریان اطلاعاتی در دست نیست
3	یکی بودن مالکان و مدیران در بخش سنتی معدنکاری ایران	-
4	عدم توجه به ماهیت حمایتی صندوق در برخی از مقاطع	معمولاً تغییر در حوزه مدیریت سازمان های بالادست باتفسیرهای متفاوتی از فعالیت های صندوق همراه بوده است
5	عدم توجه به امکان هدایت و راهبری صندوق با ارائه تسهیلات در قالب مشاوره های فنی	معمولاً تغییر در حوزه مدیریت سازمان های بالادست باتفسیرهای متفاوتی از فعالیت های صندوق همراه بوده است
6	وجود گلوگاههای مختلف و نقاط کنترلی خارج از صندوق	
7	اجباری نبودن برخی از بیمه نامه ها	
8	عدم اطلاع رسانی در خصوص فعالیت صندوق از جانب سازمان های هم ارز	

جدول شماره (3-30): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس داودی

ردیف	عامل	دلیل
1	تغییر مقررات و قوانین حاکمیتی	با تغییر در مقررات موضوع میزان هزینه تمام شده محصولات معدن تغییر خواهد کرد
2	عدم وجود بخش خصوصی توانمند در بخش معدن	به دلیل شرایط خاص اجتماعی بخش خصوصی رشد مناسبی نداشته است
3	عدم وجود دانش فنی بروز	معادن اکثراً بصورت سنتی مورد بهره‌برداری

ردیف	عامل	دلیل
		قرار می‌گیرند
4	نبود فرهنگ مناسب بیمه یا عدم نفوذ ضریب بیمه در جامعه	اکثر فعالیت‌های اقتصادی از پوشش‌های بیمه‌ای مناسب استفاده می‌کنند

جدول شماره (3-31): نقاط تهدید - نظرات خانم مهندس نوری

ردیف	عامل	دلیل
1	مشکلات مربوط به تحریم‌های اقتصادی سیاسی	از آنجا که بخش ارتباطی صندوق خرید ماشین‌آلات و تجهیزات نو در دستور کار است لذا تاثیر تحریم‌ها روی واردات ماشین‌آلات معدنی بدیهی است
2	نبود رقیب برای صندوق بیمه	نداشتن رقیب برای خدمات صندوق باعث می‌شود که نتوان کمیت و کیفیت خدمات را با همتای خود ارزیابی نموده و مانع از رشد و پیشرفت می‌شود
3	طولانی بودن فرایندهای کاری تا صدور بیمه‌نامه	به دلیل درگیر بودن فرایندهای صندوق با عوامل خارج سازمانی

جدول شماره (3-32): نقاط تهدید - نظرات نمایندگان بیمه مرکزی

ردیف	عامل
1	عدم وجود چارچوب قانونی برای تبدیل صندوق به یک شرکت بیمه دولتی در حال حاضر (در اصل 44 فقط بیمه ایران یک شرکت بیمه دولتی است و فرایند تبدیل شدن به یک شرکت بیمه دولتی بسیار طولانی بوده و موانع جدی بر سر راه آن وجود دارد)

جدول شماره (3-33): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس ناصر نیا

ردیف	عامل
1	عدم آموزش‌های کاربردی و کارشناسانه معدن کاران

جدول شماره (3-34): نقاط تهدید - نظرات آقای مهندس برنا

ردیف	عامل
1	وجود اشکالات اساسی در قانون معادن کشور
2	کم توجهی به بخش معدن از سوی وزارت صنایع و معادن و تمرکز در صنعت
3	استفاده نادرست از تسهیلات از جانب متقاضیان

3-3- جمع‌بندی عوامل محیطی

در این بخش جمع‌بندی نظرات افراد مختلف در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت، و تهدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی جمع‌بندی شده است که این عوامل به ترتیب در جداول (3-35) تا (3-38) آورده شده‌اند. این عوامل از یکپارچه‌سازی مواردی است که از فرم‌های خبرگان بدست آمده است.

جدول شماره (3-35): جمع‌بندی عوامل داخلی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط

قوت)

ردیف	عامل
1	وجود نیروی انسانی متخصص به خصوص در بخش فنی
2	دسترسی به منابع مالی دولتی جهت حمایت از بخش معدن
3	مستندسازی مناسب صندوق از اطلاعات فنی و غیر فنی ارزشمند معادن کشور
4	نهادینه شدن نحوه ارزیابی معادن و قیمت گذاری معادن و تهیه گزارش توجیه اقتصادی طرح‌های اجرا شده و آتی
5	نهادینه شدن نحوه ارزیابی معادن و قیمت گذاری معادن و تهیه گزارش توجیه اقتصادی طرح‌های اجرا شده و آتی
6	روابط مناسب مدیران با سازمان‌های بالادست
7	برخورداری صندوق از اعتبار قابل توجه در بین فعالین بخش معدن
8	وجود دستورات عمل‌ها و فرایندهای مدون
9	منحصر به فرد بودن فعالیت‌های صندوق
10	امکان بازنگری سریع مقررات و آیین‌نامه‌های داخلی صندوق

جدول شماره (3-36): جمع‌بندی عوامل داخلی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط

(ضعف)

ردیف	عامل
1	کمبود نیروی انسانی متخصص در برخی از حوزه‌های کاری (محاسبه‌ی نرخ فنی بیمه‌نامه‌ها، آنالیز و مدیریت ریسک، کارشناس فنی جهت بازدید(به ویژه در کانه‌های خاص)، حوزه‌های ماموریتی جدید و ...)
2	اطلاع رسانی ضعیف صندوق به عنوان تنها بیمه‌گر فعال در حوزه معدن
3	ناکافی بودن فضای فیزیکی، سخت افزار و تجهیزات مورد نیاز
4	طولانی شدن پروسه انجام کار به سبب حاکم بودن سیستم دولتی
5	عدم تنوع و پوشش کافی بیمه‌ای زنجیره ارزش در بخش معدن
6	عدم بکارگیری، بهبود و توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی (و مدیریت دانش) در صندوق
7	عدم تناسب ساختار واحدها با ماموریت‌ها(ی جدید) و شفاف نبودن شرح وظایف هر واحد
8	سخت‌گیری صندوق در میزان پوشش ریسک و اخذ تضامین مورد نیاز (بویژه در بخش اکتشاف)
9	فقدان شخصیت مستقل تصمیم‌گیری و مالی صندوق
10	نبود دوره‌های آموزشی منظم
11	خروج و ریزش نیروهای متخصص از صندوق به دلیل عدم حمایت‌های مالی و معنوی
12	عدم شناخت مناسب نیازهای مشتریان و ارتباط با آنها
13	عدم وجود اولویت‌بندی در اعطای تسهیلات در سه حوزه‌ی نوع مواد، زنجیره فعالیت و منطقه جغرافیایی
14	عدم وجود روال‌های شناسایی، آنالیز و مدیریت ریسک در صندوق
15	امکان بروز تخلفات مالی با توجه به فرایندهای کاری کنونی صندوق

ردیف	عامل
16	ناکافی بودن سرمایه‌های تخصیص داده شده
17	عدم تناسب بیمه‌نامه‌ها با ارزش معدن
18	عدم بررسی تجربیات گذشته صندوق
19	پایین بودن بار فنی گزارش‌های فنی و خدمات کارشناسی
20	نگاه و دیدگاه کمی نسبت به صدور بیمه‌نامه‌ها
21	عدم وجود امکانات پشتیبان جهت انجام بازدیدهای کارشناسی
22	حاکم بودن تعاملات و رفتارهای خاص به جای فرهنگ صحیح سازمانی در برخی موارد (فرهنگ سازمانی)

جدول شماره (3-37): جمع‌بندی عوامل بیرونی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط فرصت)

ردیف	عامل
1	پشتیبانی و حمایت سازمان‌های بالادست (وزارت صنایع و معادن و ایمیدرو) و امکان جلب حمایت سایر سازمان‌های ذینفع از فعالیت‌های صندوق
2	پتانسیل بالقوه بالای بخش معدن به منظور انجام فعالیت‌های بیمه‌ای (وجود منابع متعدد معدنی، زیرساخت‌ها و معادن در حال تجهیز در کشور، سرمایه اولیه بالای مورد نیاز و ...)
3	وجود ارزش افزوده بالا در سرمایه‌گذاری‌های بخش معدن
4	عدم حضور بخش خصوصی در زمینه خدمات بیمه‌ای بخش معدن
5	امکان صدور بیمه‌نامه برای بخش دولتی از منابع دولتی (بیمه‌نامه برای طرح‌های دولتی ایمیدرو)
6	امکان گسترش و تنوع فعالیت‌های بیمه‌ای (بیمه‌نامه‌های آماده‌سازی، ماشین‌آلات و تجهیزات و ...) و غیربیمه‌ای (مانند پیشنهادات قانونی و حقوقی به سازمان‌های بالادست، جذب سرمایه‌گذار و ...) صندوق در بخش معدن با توجه به نیازهای بخش معدن

ردیف	عامل
7	امکان استفاده از ظرفیت شرکت‌های بیمه تجاری در کشور (انجام فعالیت بیمه‌ای بصورت اتکایی)
8	برخورداری از اختیارات قانونی لازم به منظور توسعه فعالیت‌ها
9	امکان برونسپاری بخشی از امور فنی صندوق
10	قابل کنترل بودن ریسک سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی
11	امکان واگذاری ارائه برخی بسته‌های حمایتی موجود در معدن (مانند طرح معدن کاران جوان) به صندوق
12	وابستگی کم فعالیت‌های معدنی به تکنولوژی‌های خارج از کشور و کم بودن تاثیر تحریم‌ها
13	آگاهی نخبگان از الزام وجود صندوق برای پوشش ریسک
14	وجود قشر تحصیل کرده کافی در بخش معدن

جدول شماره (3-38): جمع‌بندی عوامل بیرونی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط

تهدید)

ردیف	عامل
1	پائین بودن توان علمی و فنی معدن کاران و بالتبع عدم آگاهی از نیازمندی‌های بیمه‌ای، تکنولوژی‌های روز، فرآیندهای کاری بهینه و ...
2	طولانی شدن فرآیند انجام کار صدور بیمه‌نامه‌ها در وزارتخانه و ایمیدرو
3	وجود نگاه و فرهنگ بد به بخش معدن به عنوان یک فعالیت سطح پایین
4	وابستگی شدید ادامه حیات صندوق به ارائه تسهیلات دولتی در بخش معدن
5	وجود ریسک پایین در مراحل بهره‌برداری و فرآوری و نتیجتاً عدم تمایل معدن کاران به اخذ بیمه‌نامه
6	امکان خصوصی‌سازی و واگذاری صندوق در صورت ورود به برخی حوزه‌های بیمه‌ای
7	بحران‌های داخلی و کم شدن سرمایه‌گذار برای سرمایه‌گذاری

ردیف	عامل
8	اجبار به پرداخت وام‌های ایمنی بدون کارشناسی
9	فشارهای بالادست برای انجام برخی از امور خارج از روال اداری (بدون در نظر گرفتن فعالیت‌های کارشناسی)
10	پایین بودن توان مالی بیمه‌گران در پرداخت حق بیمه‌ها
11	انعطاف ناپذیری بخش معدن (عدم پذیرش ایده‌ها و تکنولوژی‌های جدید)
12	عدم وجود یک سیستم مشخص به منظور اعتبار سنجی دارندگان پروانه های معدنی
13	عدم توجه به ماهیت حمایتی صندوق و برخورد سلیقه‌ای در برخی از مقاطع به دلیل تغییرات مدیریتی در سازمان‌های بالادست
14	وجود گلوگاه‌های مختلف و نقاط کنترلی (مالی و تصمیم‌گیری) خارج از صندوق
15	عدم وجود بخش خصوصی توانمند در بخش معدن
16	عدم وجود فرهنگ بیمه‌ای در بخش معدن
17	کم توجهی به بخش معدن از سوی وزارت صنایع و معادن و تمرکز آن در بخش صنعت
18	استفاده نادرست تسهیلات از جانب متقاضیان

3-4- عوامل کلیدی محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در این مرحله، از عوامل محیطی جمع‌بندی شده، برای مشخص نمودن عوامل کلیدی تاثیر گذار بر صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی استفاده می‌شود. این عوامل در طی جلسه‌ای به مدیران ارشد صندوق ارائه شده و پس از تایید مصوب می‌گردد.

در ادامه عوامل کلیدی پیشنهادی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بیان می‌شود.

جدول شماره (3-39): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط قوت)

ردیف	قوت
1	وجود نیروی متخصص در بخش فنی
2	وجود منابع دولتی در صندوق، جهت حمایت از بخش معدن
3	مستندسازی مناسب اطلاعات
4	برخورداري از استاندارد کیفیت ISO 9001
5	روابط مناسب مابین مدیران صندوق و سازمان‌های بالادست در وزارتخانه و ایمیدرو
6	نهادینه شدن فرایند ارزیابی و قیمت‌گذاری در صندوق
7	چابکی سازمان در ایجاد تغییرات در روال‌ها و آیین‌نامه‌ها
8	اساسنامه منعطف صندوق
9	عزم مدیریت در جهت تغییر و ارتقای صندوق
10	امکان برونسپاری بخشی از امور فنی صندوق

جدول شماره (3-40): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط ضعف)

ردیف	ضعف
1	کمبود و ریزش نیروهای متخصص در بخش معدن در برخی از حوزه‌های کاری (محاسبه‌ی نرخ فنی بیمه‌نامه‌ها، آنالیز و مدیریت ریسک، کارشناس فنی جهت بازدید - به ویژه در کانه‌های خاص -، حوزه‌های ماموریتی جدید و ...)
2	اطلاع‌رسانی ضعیف صندوق در تمامی حوزه‌های ماموریتی
3	ناکافی بودن زیرساخت‌ها (فضای فیزیکی و تجهیزات مورد نیاز، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ...)
4	بروکراسی اداری
5	عدم پوشش کافی و نپرداختن به برخی از حوزه‌های ماموریتی (بویژه عدم پوشش کامل بیمه‌ای زنجیره ارزش بخش معدن)
6	عدم تناسب ساختار واحدها با ماموریت‌ها (جدید) و شفاف نبودن شرح وظایف و روال‌های هر واحد (فقدان واحد مدیریت ریسک)
7	عدم پوشش بیمه‌ای در حوزه‌های فعال به دلیل سخت‌گیری صندوق در میزان پوشش ریسک و اخذ تضامین مورد نیاز (بویژه در بخش اکتشاف)
8	انجام فعالیت‌های تصدی‌گرایانه، بدون تفویض اختیارات حاکمیتی (تصمیم‌گیری و مالی) در حوزه‌های ماموریتی صندوق
9	عدم توجه به منابع انسانی (ارتقا، توسعه و آموزش)
10	عدم توجه به رضایت مشتریان (نیازسجی و اطلاع‌رسانی)
11	وجود فساد مالی در برخی از حوزه‌های کاری صندوق
12	عدم صدور بیمه‌نامه‌ها متناسب با ارزش معدن
13	عدم وجود اولویت‌بندی در اعطای تسهیلات در سه حوزه‌ی نوع مواد، زنجیره ارزش فعالیت‌های بخش معدن و منطقه جغرافیایی

جدول شماره (3-41): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط فرصت)

ردیف	فرصت
1	وجود نگاه مثبت در وزارتخانه و ایمیدرو به صندوق و امکان جلب حمایت‌های مادی و معنوی ذی‌نفعان
2	پتانسیل بالقوه بالای بخش معدن به منظور انجام فعالیت‌های بیمه‌ای (وجود منابع متعدد معدنی، زیرساخت‌ها و معادن در حال تجهیز در کشور، سرمایه اولیه بالای مورد نیاز و ...)
3	عدم حضور بخش خصوصی در زمینه خدمات بیمه‌ای بخش معدن
4	وجود معادن فراوان دولتی و امکان اعمال حاکمیت وزارت صنایع و معادن در آن‌ها
5	نیازهای متنوع بخش معدن در زمینه‌ی بیمه‌ای و تسهیل‌گری
6	امکان استفاده از ظرفیت شرکت‌های بیمه تجاری در کشور (انجام فعالیت بیمه‌ای بصورت اتکایی)
7	قابل کنترل بودن ریسک سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی
8	وابستگی کم فعالیت‌های معدنی به تکنولوژی‌های خارج از کشور و کم بودن تاثیر تحریم‌ها
9	وجود قشر تحصیل کرده کافی در بخش معدن
10	اصلاحیه ماده 31 قانون معادن ¹
11	در نظر گرفتن رشد قابل ملاحظه در بخش معدن با توجه به چشم‌انداز 20 ساله کشور
12	گسترش فعالیت‌های موسسات مالی و اعتباری در کشور
13	سودآور بودن برخی از فعالیت‌های معدنی (مانند بهره‌برداری و فرآوری)

¹ اصلاحیه ماده 31 قانون معادن

بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت مجاز است صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در فعالیت‌های معدنی وابسته به وزارت صنایع و معادن تاسیس نماید. اساسنامه صندوق مذکور به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

تبصره 1- صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صورتی مشمول قوانین و مقررات مربوط به شرکت‌های دولتی می‌شود که صراحتاً از آن نام برده شود.

تبصره 2- دولت مکلف است به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن همه ساله حداکثر تا 5 درصد از کل حقوق دریافتی ماده 14 این قانون و تبصره‌های آن را جهت حمایت از فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در اختیار صندوق قرار دهد.

تبصره 3- حق التبت اسناد تهرینی و توثیقی مربوط به صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیم در هزار تعیین می‌شود.

جدول شماره (3-42): عوامل کلیدی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (نقاط تهدید)

ردیف	تهدید
1	پائین بودن توان علمی و فنی معدن کاران و بالتبع عدم آگاهی از نیازمندی‌های بیمه‌ای، تکنولوژی‌های روز، فرآیندهای کاری بهینه، عدم وجود فرهنگ بیمه‌ای در بخش معدن و ...
2	بروکراسی اداری در ایمیدرو (وجود گلوگاه‌های مختلف و نقاط کنترلی - مالی و تصمیم‌گیری - خارج از صندوق)
3	وجود نگاه و فرهنگ بد به بخش معدن به عنوان یک فعالیت سطح پایین
4	وابستگی شدید ادامه حیات صندوق به ارائه تسهیلات دولتی در بخش معدن
5	قرارگرفتن صندوق در لیست واگذاری خصوصی‌سازی مطابق با اصل 44
6	پایین بودن توان مالی بیمه‌گران در پرداخت حق بیمه‌ها
7	عدم توجه به اعتبارسنجی متقاضیان پروانه
8	تغییرات مدیریتی در سازمان‌های بالادست
9	عدم وجود بخش خصوصی توانمند در بخش معدن
10	کم توجهی به بخش معدن از سوی وزارت صنایع و معادن و تمرکز آن در بخش صنعت
11	استفاده نادرست تسهیلات از جانب متقاضیان
12	ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ایران
13	اصلاحیه ماده 31 قانون معادن ¹

¹ اصلاحیه ماده 31 قانون معادن

بمنظور تحقق توسعه پایدار در بخش معدن، دولت مجازاست صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را جهت تأمین تمام یا قسمتی از خسارات احتمالی ناشی از عدم کشف کانه و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در فعالیت‌های معدنی وابسته به وزارت صنایع و معادن تاسیس نماید. اساسنامه صندوق مذکور به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

تبصره 1- صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در صورتی مشمول قوانین و مقررات مربوط به شرکت‌های دولتی می‌شود که صراحتاً از آن نام برده شود.

تبصره 2- دولت مکلف است به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن همه ساله حداکثر تا 5 درصد از کل حقوق دریافتی ماده 14 این قانون و تبصره‌های آن را جهت حمایت از فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در اختیار صندوق قرار دهد.

تبصره 3- حق الثبت اسناد تهرینی و توثیقی مربوط به صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیم در هزار تعیین می‌شود.

بخش پنجم: تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار

مقدمه

پایه و اساس فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تفکیک و بخش‌بندی فعالیت‌ها به واحدهای کسب و کار می‌باشد. بخش‌بندی کسب و کارها بعد از بررسی محیطی (تحلیل محیط) و تبیین مأموریت و شایستگی‌های منحصر به فرد انجام می‌گیرد. برای بخش‌بندی کسب و کارهای یک سازمان و یا شرکت، باید فعالیت‌های آن در دسته‌های مرتبط با هم گروه‌بندی شوند تا منابع سازمان به طور اثربخشی مدیریت گردند. در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی بجای واحدهای کسب و کار از تعبیر واحدهای استراتژیک نیز استفاده می‌شود.

سازمان‌ها و شرکت‌ها نیازمند بخش‌بندی کسب و کارهای خود هستند تا بتوانند بر اساس هر حوزه، استراتژی‌های خاص آن را تعیین نمایند. همچنین تنظیم روابط مدیریت ارشد با هر یک از این واحدها (تدوین استراتژی سرپرستی) نیازمند مشخص شدن این واحدها می‌باشد.

در راستای تحقق این مهم، ابتدا مبانی نظری موضوع بررسی و سپس اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود و یا برگرفته از مطالعات تطبیقی جمع‌آوری شده‌اند و واحدهای پیشنهادی بر اساس مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی ارائه و به تایید کمیته راهبری رسیده است. فصول گزارش حاضر عبارتند از:

فصل اول این گزارش به بیان مختصری از مبانی نظری و مرور ادبیات در زمینه بخش‌بندی کسب و کار و معیارهای موجود برای ایجاد بخش‌بندی فعالیت‌های سازمان‌ها در قالب واحدهای استراتژیک، در ادبیات موضوع می‌پردازد.

فصل دوم به ذکر مطالعات انجام‌شده می‌پردازد که شامل واحدهای موجود و ساختار سازمان‌های مشابه در دنیا و وضع موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی از منظر واحدهای استراتژیک کسب و کار، می‌باشد.

فصل سوم، با توجه به معیارهای مختلف موجود در ادبیات موضوع، مطالعات انجام‌شده در فصل دوم و بیانیه مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، به تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار می‌پردازد. در این فصل با تحلیل صورت گرفته توسط تیم مشاور، سناریوهای مختلف بخش‌بندی واحدهای استراتژیک به همراه معیار انتخاب آن‌ها، ارائه شده است. با بررسی اولیه سناریوها توسط تیم مشاور واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی پیشنهاد گردیده است و نهایتاً پس از اخذ نظرات مدیران ارشد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، بخش‌بندی نهایی کسب و کارهای سازمان بیان گردیده است.

◆◆ فصل 1: مبانی نظری

- ◆ تعریف واحدهای استراتژیک کسب و کار
- ◆ بخش‌بندی کسب و کار
- ◆ معیارهای بخش‌بندی کسب و کار

1- مبانی نظری

1-1- مقدمه

در این فصل واحد کسب و کار تعریف شده و بر مبنای آن نحوه بخش‌بندی کلیه فعالیت‌های یک سازمان به واحدهای استراتژیک کسب و کار ارائه می‌گردد و در نهایت معیارهایی که جهت تعیین واحدهای استراتژیک مورد نیاز می‌باشد، تبیین خواهد شد.

لازم به ذکر است که مابین واحدهای کسب و کار و واحدهای استراتژیک تفاوتی در معنا و محتوا وجود ندارد، لکن واحدهای کسب و کار در سازمان‌های انتفاعی و خصوصی تعریف و واحدهای استراتژیک (که گاهی واحدهای استراتژیک کسب و کار هم نامیده می‌شود) در سازمان‌های غیرانتفاعی و عمومی تعبیر شده است.

سپس با توجه به موارد فوق فرایندی که در تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی طی شده است شرح داده می‌شود.

1-2- تعریف واحدهای استراتژیک کسب و کار

جهت مشخص نمودن واحدهای کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، در ابتدا لازم است تا تعریف مشخصی از این موضوع ارائه گردد. در ادبیات موضوع تعاریف زیر برای واحدهای کسب و کار ارائه شده است:

- واحدی از یک سازمان با مأموریت‌ها و اهداف مشخص که می‌تواند مستقل از سایر اجزای سازمان برای خود برنامه‌ریزی نماید.
- تقسیماتی از یک سازمان در انطباق با محیط به گونه‌ای که بخش‌های مختلف بر اساس ابعاد استراتژیک در یک گروه قرار بگیرند. معمولاً هر یک از این واحدها با بازار یا محصول مجزا و مشخصی در ارتباطند.

- یک نهاد مدیریتی با روابطی مستقل با درون و بیرون سازمان که بر یک کسب و کار خاص در پورتفولیوی^۱ سازمان تمرکز دارد.
- گروه‌هایی همگن که با تقسیم‌بندی یک سازمان بر اساس محصولات، بازارها و تکنولوژی‌های مشابه ایجاد می‌شوند.

بر این اساس، تعریف واحدهای استراتژیک کسب و کار در این گزارش مطابق تعریف زیر می‌باشد که از جامعیت و تطابق بیشتری با وضعیت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی برخوردار است.

« یک واحد استراتژیک یک نهاد مدیریتی با روابط مستقل درون و بیرون سازمانی است که بر یک حوزه ماموریتی خاص تمرکز دارد. این واحدها بخشی از ماموریت‌ها با اهداف مشخص هستند که می‌توانند مستقل از سایر اجزای ماموریتی برنامه‌ریزی شوند. »

1-3- بخش‌بندی کسب و کار

هر واحد در سازمان باید از بقیه قسمت‌های سیستم، قابل شناسایی باشد؛ چرا که هر واحد استراتژیک می‌تواند یک سازمان کامل و یا بخش‌های کوچکتری از آن را در بر داشته باشد تا یک وظیفه‌ی خاص را انجام دهد و یا یک بازار بیرونی خاص را تامین کند. بنابراین هر واحد، برای خودش استراتژی و اهدافی دارد که اغلب با استراتژی و اهداف سازمان متفاوت است. مدیریت باید برنامه‌ی راهبردی روابط میان محصولات هر واحد و بازارهای دیگر را هدایت کند.

پایه و اساس فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های چندسطحی تفکیک و بخش‌بندی فعالیت‌ها^۲ به واحدهای استراتژیک کسب و کار می‌باشد. بخش‌بندی کسب و کارها بعد از بررسی محیطی^۳ (تحلیل محیط) و تبیین ماموریت سازمان و شایستگی‌های منحصر به فرد^۴ انجام می‌گیرد. برای بخش‌بندی کسب و کارهای یک سازمان ابتدا باید فعالیت‌های آن در دسته‌های مرتبط با هم گروه‌بندی شوند تا منابع آن سازمان به طور اثربخشی مدیریت گردند.

بخش‌بندی کسب و کارها برای تمام فعالیت‌های استراتژیک یک سازمان مهم و اساسی است. استراتژی اصلی شرکتی، مدیریت هوشمندانه مجموعه^۵ کسب و کارها می‌باشد که شامل سه فعالیت عمده تخصیص مناسب منابع مابین آنها، به اشتراک‌گذاری منابع بین آنها و استفاده از منابع و قابلیت‌های سازمانی جهت توسعه کسب و کارهای جدید است. شناخت بیشتر مجموعه کسب و کارها، به یک سازمان این امکان را

¹ Portfolio

² Business Segmentation

³ Environmental Scan

⁴ Unique Competencies

⁵ Portfolio

می‌دهد تا با توجه کافی به توسعه هر کدام از فعالیت‌ها و به حداکثر رساندن پتانسیل آنها به استراتژی در سطح کسب و کارها کمک نماید. استراتژی‌های عملیاتی نیز با توسعه و پرورش قابلیت‌های سازمان، استراتژی در سطح کسب و کار را مورد حمایت قرار می‌دهد.

بخش‌بندی کسب و کارها از وظایف اصلی مدیران ارشد است. این فعالیت بسیار مشکل است و هیچ راهنمای مشخصی نیز برای اطمینان از حصول به نتایج مناسب وجود ندارد. بخش‌بندی، فراتر از توجه و تمرکز مدیریتی است، زیرا اکثر کارهای مرتبط با تحلیل و اجرای فعالیت‌های استراتژیک، SBU¹ را در مرکز توجه خود دارند. مدیران ارشد زمانیکه واحدها را تعریف می‌کنند، حوزه‌ای² که استراتژی شرکت مشخص است را نیز ایجاد می‌نمایند. این یک راه عالی برای تفهیم حس جهت‌گیری و اولویت‌هایی است که کل فرآیند تصمیم‌گیری را هدایت می‌کند.

کسب درک کاملی از ابعاد کلیدی و اصلی که می‌تواند معقول و موجه بودن پیشنهادات بخش‌بندی کسب و کارها را مشخص نماید بسیار مهم است. اولین و واضح‌ترین موضوع، مجموعه محصولات سازمان است. در واقع اکثر سازمان‌ها تمایل دارند تا واحدها را با توجه به محصول یا خدمت تعریف نمایند، زیرا خروجی‌های مشهود فعالیت‌های مدیریتی همین محصولات و خدمات هستند. با وجود اهمیت انکارناپذیر محصولات بعنوان راه‌حلی برای بخش‌بندی، جامعیت یا مناسب بودن آنها در مواردی مورد تردید است. در بعضی از شرایط خاص، بازارها، عملیات و مکان‌های جغرافیایی می‌توانند با توجه به اهمیت آنها برای جایگاه استراتژیک برای بخش‌بندی کسب و کارها مورد استفاده قرار گیرند.

منظر مهم دیگری که برای بخش‌بندی کسب و کار مطرح است، این است که لازم نیست بخش‌بندی، تنها برمبنای یک معیار واحد باشد. اکثر مواقع مجموعه‌ای از ابعاد محصول، بازار و ابعاد عملیاتی و جغرافیایی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. ضرورت بخش‌بندی، مشخص ساختن تمام مسائل مورد نیاز برای تمرکز بر توجه استراتژیک³ است. ممکن است گاهی لازم باشد دو بعد از ابعاد فوق برای بخش‌بندی مورد استفاده قرار گیرند.

از سوی دیگر، حتی یک فعالیتی مانند تکنولوژی یا یک قابلیت محوری مانند کل فرآیند پشتیبانی می‌تواند بعنوان مبنای بخش‌بندی واحدها قرار گیرند، زیرا دارای پتانسیل زیادی برای تبدیل به پایه‌ای برای توسعه کسب و کارهای جدید هستند.

بخش‌بندی، یک تصویر پیچیده و چندوجهی از مقاصد سازمانی است. بخش‌بندی، یک تصویر پویا است که در مسائل مورد توجه و تمرکز سازمان منعکس می‌شود. بخش‌بندی، ایجاد واحدها و یا تعیین زمینه‌های مشخص در طی فرآیند شکل‌گیری استراتژی را محقق می‌نماید. بخش‌بندی کسب و کارها نیازمند تعریف و تنظیم مداوم برای همسو کردن تعریف کسب و کار با تغییرات مداوم در محیط متغیر امروزی است.

1. Strategic Business Unit

2. Domain

3. Strategic Attention

نباید به طور مستقل و آزادانه با کسب و کارهایی که از فرآیند بخش‌بندی حاصل شده‌اند، رفتار نمود. در واقع بزرگترین چالش استراتژیک یک سازمان حل پارادوکس‌های متعددی است که در اداره واحدهای کسب و کار وجود دارد که به طور خاص به تمرکز یا عدم تمرکز و جهانی شدن یا اداره کردن به طور محلی می‌توان اشاره کرد. مثلاً می‌خواهیم منابع و قابلیت‌ها را مابین کسب و کارها به اشتراک بگذاریم که این کار منجر به فعالیت‌های مدیریتی بصورت متمرکز می‌شود ولی در عین حال می‌خواهیم تا استقلال و آزادی کارآفرینی را برای انعطاف‌پذیری و چابکی^۱ بیشتر کسب و کار مورد حمایت و پرورش قرار دهیم.

بخش‌بندی کسب و کارها به شدت تحت تاثیر اصول مرسوم مورد استفاده برای طراحی ساختار سازمانی نهاد، است. سوال‌های اساسی در طراحی ساختار سازمانی عبارتند از: چگونه مسئولیت‌های کلیدی که نماینده فعالیت‌های اصلی یک سازمان هستند مشخص شوند؛ و چگونه سطح مناسبی از قدرت و اختیار برای تسهیل استفاده از منابع ضروری جهت اجرای وظایف محوله تخصیص یابند. فرآیندی که ما را به سوی ساختار سازمانی یک سازمان هدایت می‌نماید تنها از طریق برقراری تعادل‌ها و توافقی‌های منطقی قابل دستیابی است. به دلیل محدودیت ذاتی حیطه نظارت لازم است تا تعداد کمی از ابعاد حساس بعنوان مبنای بخش‌بندی اولیه وظایف سازمانی مشخص شوند.

ولی فرآیند بخش‌بندی در اینجا به پایان نمی‌رسد و ادامه پیدا می‌کند تا به بخش‌بندی دقیق‌تری برسد. این فرآیند تا زمانیکه سلسله مراتب افراد^۲ در ارتباط با ابعاد حساس مربوط به تخصیص کلی مسئولیت‌ها و اختیارات هستند، ادامه پیدا می‌کند.

به همین ترتیب فرآیند بخش‌بندی کسب و کارها در سطوح سلسله مراتب مختلفی که در یک سازمان وجود دارد کاربرد دارد. در زمانیکه کسب و کارها از منظر سازمان مشخص می‌شوند، حیطه نظارت آنها نیز تعیین می‌شود. تعداد واحدهای حاصل شده نباید به حدی زیاد باشد که توانایی مدیران ارشد برای درک ویژگی‌های اصلی هر کسب و کار که به اثربخشی مدیریت آنها بصورت مناسب کمک می‌کند را تضعیف نماید. در یک سازمان بزرگ و متنوع بخش‌بندی واحدها نسبتاً وسیع و متعدد است.

به طور معمول واحدهای حاصل شده شامل تعدادی از محصولات و خدمات هستند که لازم است توسط بخش‌بندی ثانویه که در سطح کسب و کار صورت می‌پذیرد، مشخص گردند. این بخش‌بندی منجر به ایجاد هوشمندی لازم برای مدیر واحد جهت تعیین اولویت‌های معنادار برای توسعه هر بخش به طور مجزا می‌شود. از نتایج مساله فوق دست کشیدن از تعدادی از بازارها به منظور تمرکز بر شایستگی‌های کسب و کار در یک بازار متمرکز کوچک‌تر است. با وجود اینکه فرآیندهای بخش‌بندی کسب و کار و طراحی ساختار سازمانی دارای نتایج نهایی یکسانی نیستند ولی با یکدیگر بسیار مرتبط هستند. به نظر می‌رسد که حصول تطابق کامل مابین بخش‌بندی کسب و کارها و ساختار سازمانی بسیار مطلوب است. این تطابق به طور قابل ملاحظه‌ای تدوین و اجرای استراتژی، سازگاری بین مسئولیت‌های عملیاتی و استراتژیک و

^۱. Agile

^۲. Subordinate Hierarchy

مسئولیت‌پذیری حاصله در هر دو حالت را تسهیل می‌نماید. در صورتیکه بخش‌بندی کسب و کارها و ساختار سازمانی منجر به همسو شدن آنها به طور مناسب نگردد، پیچیدگی قابل توجهی در ارتباط با مسئولیت‌های استراتژیک و عملیاتی ایجاد می‌گردد. در این حالت لازم است تلاش‌های زیادی صورت پذیرد تا استراتژی و ساختار با هم منطبق گردند.

زمانیکه عدم هماهنگی زیادی مابین وظایفی که طراحی سازمانی را مشخص می‌کنند و تمرکز کسب و کارها که منجر به بخش‌بندی مناسب آنها می‌شود وجود داشت، لازم است تا از زیرساخت‌های مکانیزم همکاری افقی استفاده گردد. متداولترین این مکانیزم‌ها عبارتند از: تعیین کردن یک مدیر بعنوان رابط، انتصاب مدیران هماهنگی دائمی یا موقت و یا واگذاری رسمی مسئولیت‌ها و اختیارات دوگانه توسط ابزارهای سازمان ماتریسی.

بدون توجه به ابعاد نهایی انتخاب شده برای حل و فصل روشی که فرآیند بخش‌بندی کسب و کارها اجرا می‌شوند، این مساله مهم است که مدیران ارشد درباره واحدهای کسب و کار حاصل شده، مبنای منطق بخش‌بندی و تعیین افراد مسئول جهت تدوین و اجرای استراتژی‌های کسب و کار مرتبط، به اجماع و اتفاق نظر برسند. معمولاً دستیابی سریع به اجماع درباره بخش‌بندی کسب و کارها مابین مدیران ارشد یک سازمان مشکل است. زیرا تمایل بر این است که پیچیدگی ذاتی مرتبط با این وظیفه و اهمیت اداره آن از طریق انجام موفق کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

بر اساس توضیحات فوق، مشخص می‌گردد که میان بخش‌بندی واحدهای استراتژیک کسب و کار و ساختار سازمانی سازمان مورد نظر، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و لازم است تا توجه ویژه‌ای به این موضوع از سوی تصمیم‌گیران مبذول گردد.

مثال‌هایی از بخش‌بندی کسب و کار در ادبیات موضوع

در برخی کتب مدیریت استراتژیک که به موضوع بخش‌بندی کسب و کار اشاره دارند، به ذکر برخی مثال‌ها نیز پرداخته شده است. در ادامه به یکی از این مثال‌ها که در کتاب مدیریت استراتژیک هکس بیان شده است، اشاره مختصری می‌گردد.

بدون توجه به ابعاد نهایی انتخاب شده برای حل و فصل روشی که فرآیند بخش‌بندی کسب و کارها اجرا می‌شوند، این مساله مهم است که مدیران ارشد درباره واحدهای کسب و کار حاصل شده، مبنای منطق بخش‌بندی و تعیین افراد مسئول جهت تدوین و اجرای استراتژی‌های کسب و کاری مرتبط، به اجماع و اتفاق نظر برسند. معمولاً دستیابی سریع به اجماع درباره بخش‌بندی کسب و کارها مابین مدیران ارشد یک سازمان مشکل است. زیرا تمایل بر این است که پیچیدگی ذاتی مرتبط با این وظیفه و اهمیت اداره آن از

طریق انجام موفق کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. جدول زیر پانزده واحد کسب و کار که برای شرکت P&G تعیین شده‌اند را نشان می‌دهد. توجه کنید که در تمام آنها به محصول اشاره ضمنی شده است و این یک استثناء نیست، زیرا به نظر می‌رسد که ابعاد محصول در بخش‌بندی کسب و کارها نفوذ داشته باشد. دلیل منطقی انتخاب چنین کسب و کارهایی عبارتست از اختلاف در رقبا، تکنولوژی، مشتری‌ها و کانال‌های توزیع. گاهی ممکن است که یک واحد کسب و کار برای حذف شدن^۱ برگزیده شود که در این مورد کسب و کار «نوشیدنی‌ها^۲» شامل این وضعیت است.

جدول شماره (1-1): دلایل بخش‌بندی واحدها - شرکت P&G

شماره	واحد کسب و کار	دلیل منطقی برای بخش‌بندی
1	سلولز	رقبا، تکنولوژی و مشتریهای خاص
2	کاغذ	رقبا و تکنولوژیهای خاص
3	پوشک	بزرگترین واحد رقبا و تکنولوژی خاص
4	قهوه	عرضه کنندگان و مشتریهای متفاوت سوده‌ترین بخش مواد غذایی
5	کیک	رقبا و تکنولوژیهای خاص
6	روغن شیری پزی	رقبا و تکنولوژیهای خاص
7	چیپس	رقبا و تکنولوژیهای خاص
8	نوشیدنی	تحقیق، توسعه و رقبای متفاوت مجزا شدن به دلیل تسهیل امکان حذف آن
9	مواد آرایشی	مشتری‌ها، رقبا و تکنولوژیهای مشخص
10	دهان شوینده‌ها	رقبا و مشتریهای متفاوت
11	صابون	رقبا و مشتریهای متفاوت
12	مواد پاک کننده	محصولات اصلی با بازار خارجی بزرگ مشتری‌ها و رقبای مشخص

به طور مشابه در جدول زیر بخش‌بندی کسب و کارها و تفویض اختیار به کسب و کارهای شرکت NKK نشان داده شده است. در این مورد، همانطور که مشاهده می‌شود محصولات فولادی به سه واحد به نامهای غنی‌شده^۳، با خلوص پایین^۴ و فولاد ضد زنگ تقسیم شده است. فلزات دیگر نیز به یک واحد تقسیم شده‌اند مانند تیتانیوم، آلومینیوم و فلزات خاص. همچنین در این شکل واحدی مشاهده می‌شود که ارزش

¹ Divestment

² Drinks

³ High-End

⁴ Low-End

افزوده بیشتری را به مشتری ارائه می‌دهد و نام آن محصولات فلزی دقیق است. در این جدول همچنین مدیر مسئول هر یک از کسب و کارها نیز مشخص شده است.

جدول شماره (1-2): دلایل بخش‌بندی واحدها - شرکت NKK

واحد کسب و کار	مدیر مسئول پیشنهادی	دلیل منطقی برای بخش‌بندی
کربن دست بالا و فولاد کم آلیاژ	مدیر اجرایی، بخش فولاد	مشتریهای متفاوت و فعالیت‌های استراتژیک مستقل
کربن دست پایین و فولاد پرآلیاژ	رئیس	مشتریهای متفاوت و فعالیت‌های استراتژیک مستقل
فولاد ضد زنگ و فولاد خاص	مدیر عمومی، اداره محصولات خاص فولاد	فعالیت‌های استراتژیک مستقل
محصولات پلیمری	مدیر عمومی، اداره محصولات پلیمری	مشتریهای متفاوت و فعالیت‌های استراتژیک مستقل
تیتانیوم، آلومینیوم و فلزات خاص	مدیر عمومی، اداره تیتانیوم و فلزات پیشرفته	فعالیت‌های استراتژیک مستقل
محصولات فلزی دقیق	رئیس شرکت NKK Seimitsu	مشتریها و رقبای متفاوت، فعالیت‌های استراتژیک مستقل

1-4- معیارهای بخش‌بندی ماموریت در سازمان

بخش‌بندی واحدهای کسب و کار در سازمان‌های انتفاعی و سودمحور در حوزه بازار هدف و با توجه به افق چشم‌انداز ایشان صورت می‌پذیرد. در حالیکه در سازمان‌های غیرانتفاعی و ماموریت‌محور، مبنای این کار ماموریت و کاری است که سازمان موظف به انجام آن می‌باشد. لذا در اینجا می‌توان از بخش‌بندی ماموریت بجای بخش‌بندی بازار استفاده نمود و واحدهای استراتژیک کسب و کار را در آن مشخص نمود.



شکل شماره (1-1): معیارهای بخش‌بندی واحدهای استراتژیک کسب و کار

معیارهای بخش‌بندی بخش‌بندی ماموریت در سازمان:

- متقاضیان و مشتریان خدمات/محصولات:

- گروه متقاضی:

یک سازمان می‌تواند متقاضیان و مشتریان خود را بر اساس شغل، جنسیت، سن و ... تقسیم بندی می‌کند. بنابراین بخش‌های مختلف کسب و کار بر اساس این نوع تقسیم‌بندی ایجاد می‌شوند. برای مثال اگر تقسیم متقاضیان بر اساس تخصص انجام گیرد بخش‌های کسب و کار عبارتند از مشتریان (اکتشاف‌گران، معدن‌کاران و ...)، سازمان‌های بالادست، سازمان‌های مکمل و غیره تقسیم نمود. در این صورت متقاضیان هر واحد از نظر میزان و نوع ارتباطات قابل تفکیک هستند و هر واحد به طور مستقل دارای استراتژی، اهداف و برنامه‌ریزی‌های خاص خودش است. یا در مثالی دیگر می‌توان متقاضیان و مشتریان را از منظر خصوصی و دولتی بودن تقسیم‌بندی نمود.

- گستره جغرافیایی:

یک سازمان می‌تواند متقاضیان را بر اساس منطقه‌ی دریافت‌کننده خدمات و محصولات، مثل کشور، استان و ... تقسیم کند. بنابراین هر منطقه‌ی جغرافیایی یک بخش کسب و کار می‌باشد.

- خدمات/محصولات:

یک سازمان می‌تواند بخش‌بندی کسب و کارهای خود را بر اساس خروجی‌های سیستم و یا نوع خدمات/محصولات انجام دهد. در این صورت هر کدام از بخش‌های کسب و کار مسئول پاسخگویی به نیازهای خاصی از متقاضیان خواهند شد و یک یا چند خدمت را ارائه خواهند نمود. به عنوان مثال انواع بیمه‌های موجود را می‌توان بر اساس ماهیت به دسته‌های اکتشاف، سرمایه‌گذاری، کاهش قیمت و توقف کار تقسیم‌بندی نمود. همچنین بر اساس ماهیت خدمات به بخش‌های بیمه‌ای، خدمات مشاوره‌ای، تسهیل‌گری خدمات فنی و حقوقی و غیره افراز کرد.

• کارکردهای سیستم و زنجیره ارزش معدن:

کسب و کارهای یک سازمان می‌تواند بر اساس کارکردهای اصلی سیستم در راستای ارائه خدمات و محصولات بخش‌بندی شود. واضح است که خروجی‌های هر سیستم، برآیند کارکرد تک‌تک زیرسیستم‌های آن است. هرچند که بخشی از این کارکردها به عنوان تامین نیازهای داخلی سیستم می‌باشد و از سنخ ماموریت نیست ولی همان کارکرد اگر به عنوان خروجی یک زیرسیستم مورد بررسی قرار بگیرد، از سنخ ماموریت می‌شود. معاونت ارزیابی مهندسی، معاونت مالی و اقتصادی و غیره می‌تواند مثالی برای این نوع تقسیم‌بندی باشد. تقسیم‌بندی بر اساس زنجیره اکتشاف، دوران بهره‌برداری از معدن و دوران بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی میسر است.

• تکنولوژی‌ها/تخصص‌ها:

یک سازمان می‌تواند بخش‌بندی کسب و کارهای خود را بر اساس تکنولوژی، تخصص و مهارت‌های مورد نیاز در ارائه خدمات/محصولات انجام دهد. در اینصورت هر بخش مامور تامین تقاضاهایی است که نیازمند دسته‌ی خاصی از تکنولوژی، تخصص و یا مهارت می‌باشد. واحد کارشناسی بیمه و ارزیابی مخاطرات، واحد مدیریت مالی و سبد سرمایه‌گذاری، واحد ارزیابی فنی و حقوقی و ... مثالی از این نوع دسته‌بندی است.

• رقبا:

گاهی سازمان‌ها بر اساس رقبای موجود بخش‌بندی می‌شوند. در اینصورت هر بخش مامور رقابت با یکی از رقبای می‌شود. در این نوع بخش‌بندی، بخش‌بندی رقبا نیز مهم است که آن‌ها را نیز می‌توان با معیارهای خاصی بخش‌بندی کرد. برای مثال اگر در حوزه‌های مختلف رقبای ضعیف یا قوی قرار داشته باشند می‌توان برای هر دسته از رقبای، واحد متناسب با آن را با توانمندی‌های مشخص ایجاد نمود.

• استفاده از منابع واحد:

سازمان‌ها می‌توانند بر اساس منابع مورد استفاده، بخش‌بندی کسب و کارها را انجام دهند. برای مثال در شرکت‌های تولیدی دسترسی به یک ماده مشخص جهت تولید محصول می‌تواند مبنای بخش‌بندی قرار گیرد. همچنین در شرکت‌های دولتی و غیرانتفاعی منابع اطلاعاتی یا منابع انسانی متفاوت می‌تواند مبنای بخش‌بندی قرار گیرد.

◆◆ فصل 2: مطالعات تعیین واحدهای

استراتژیک کسب و کار

- ◆ متدولوژی تعیین واحدهای استراتژیک
کسب و کار مطلوب
- ◆ مطالعات تطبیقی
- ◆ وضع موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری
فعالیت‌های معدنی

2- مطالعات تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار

2-1- مقدمه

ارائه پیشنهاد مناسب جهت بخش‌بندی ماموریت به واحدهای استراتژیک، نیازمند بررسی و مطالعه منابع مختلف و سازمان‌های مشابه می‌باشد. همچنین بررسی جهت‌گیری‌ها، اهداف و موضوعات استراتژیک حوزه معدن از دیگر موارد مطالعه می‌باشد. بررسی تجربیات صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی و وضع موجود این سازمان نیز راهگشای این امر خواهد بود. لذا در این فصل خلاصه‌ای از نتایج این مطالعات ارائه می‌گردد تا در فصل آتی واحدهای استراتژیک پیشنهادی ارائه گردد. در فصل قبل ادبیات موضوع مورد بحث و بررسی قرار گرفت. لکن یکی دیگر از ورودی‌های اصلی این فرایند ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌باشد که در مرحله قبلی این پروژه استخراج و تبیین شده است.

2-2- متدولوژی تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار مطلوب صندوق

بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

یکی دیگر از ورودی‌های تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بررسی این واحدها از مطالعات تطبیقی است. لذا در این بررسی‌ها 8 شرکت و یا موسسه دولتی مشابه مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. پس از آن بر اساس معیارهایی که ملاک ایجاد بخش‌ها و واحدهای استراتژیک می‌باشند، سناریوهای مختلفی توسعه داده شده است تا از میان این موارد توسط کمیته راهبری، انتخاب صورت گرفته و واحدهای استراتژیک تعیین گردند. در شکل زیر فرآیند تعیین واحدهای استراتژیک ماموریتی سازمان مشخص شده است.

1- جمع‌آوری اطلاعات: در این گام که فراهم‌کننده مواد خام جهت ارائه پیشنهاد واحدهای

استراتژیک کسب و کار می‌باشد از چهار منبع زیر استفاده خواهد شد:

الف- مطالعات تطبیقی: همانطور که در گزارش مطالعات تطبیقی آمده‌است، در فرآیند بررسی

شرکت‌های مشابه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، واحدهای استراتژیک کسب و کار ایشان نیز استخراج شده‌است. واحدهای مذکور در این قسمت مورد تحلیل واقع و در ارائه پیشنهاد مورد استفاده قرار خواهند گرفت.



شکل شماره (2-1): فرایند تعیین واحدهای استراتژیک ماموریتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

ب- **اخذ نظرات خبرگان و مدیران:** جمع‌آوری و تحلیل نظرات خبرگان و افرادی که آشنایی زیادی با صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی دارند منبع بسیار مفیدی جهت ارائه پیشنهاد واحدهای استراتژیک کسب و کاری باشد. لذا در این قسمت از خبرگان مورد تایید گروه و همچنین از مدیران میانی و ارشد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیز اخذ نظر صورت خواهد گرفت.

ج- **تحلیل چشم‌انداز و ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی:** واحدهای استراتژیک کسب و کار باید در راستای چشم‌انداز و ماموریت سازمان تعیین شده و لذا بررسی ابعاد گوناگون یادشده از الزامات فرآیند تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کاری باشد.

د- **بررسی وضع موجود:** در وضع کنونی یقیناً تقسیم‌بندی از فعالیت‌های جاری و عملیاتی سازمان صورت پذیرفته است که تحلیل این وضعیت کمک شایان توجهی به یافتن نواقص و کمبودهای فعلی می‌نماید.

2- **ارائه پیشنهاد:** تیم مشاوره با همکاری کمیته راهبری پروژه در این قسمت به تحلیل خروجی‌های مرحله قبل پرداخت و با توجه به ویژگی‌های مرتبط ذکر شده در منابع، واحدهای استراتژیک کسب و کار پیشنهادی را شکل خواهد داد.

3-نهایی سازی واحدها: در این مرحله تمامی نتایج دو مرحله قبل در جلسه یا جلساتی به

سهامداران اصلی گروه و یا همان هیئت مدیره ارائه می‌گردد تا ایشان بر مبنای اطلاعات داده‌شده، نظرات خود را اعمال نموده و به توافقی از واحدهای استراتژیک کسب و کار پیشنهادی دست پیدا نمایند. در انتهای بخش متدولوژی لازم به تذکر است که تیم مشاور جهت سهولت و تسریع فرآیند مذکور و بویژه جهت اخذ نظر از خبرگان و مدیران، فرمی را طراحی نمود که افراد ضمن آشنایی با موضوع واحدهای استراتژیک کسب و کار و نحوه تعیین آن، واحدهای استراتژیک کسب و کار پیشنهادی خود را نیز بصورت مکتوب ارائه نمایند. نمونه این فرم در انتهای فصل حاضر آورده شده‌است.

2-3- مطالعات تطبیقی

این بخش به بررسی واحدهای استراتژیک کسب و کار سازمان های مشابه در دنیا بر مبنای مطالعات تطبیقی می‌پردازد. جدول زیر اسامی این سازمان ها را نشان می‌دهد. توضیحات بیشتر در مورد این سازمان ها در گزارش مطالعات تطبیقی موجود است لکن معرفی مختصری از هر سازمان ذکر شده است.

جدول شماره (2-1): لیست اسامی سازمان های مورد مطالعه (واحدهای استراتژیک کسب و

کار)

ردیف	کشور	شرکت / موسسه
1	آلمان	ALLIANZ
2	امریکا	Chubb
3	امریکا	MIGA
4	امریکا	AMIC
5	امریکا	AON
6	استرالیا	MARSH
7	استرالیا	AMEC
8	استرالیا	Victoria

2-3-1- شرکت ALLIANZ

این شرکت آلمانی، یکی از پیشروان ارائه کننده ی خدمات مالی یکپارچه (بیمه، سرمایه گذاری) در دنیا می باشد. این شرکت با در اختیار داشتن بیش از 152000 کارمند در سرتاسر دنیا، به بیش از 75 میلیون انسان در حدود 70 کشور دنیا در هر 5 قاره ، ارائه خدمت میکند. لازم به ذکر است که در سال مالی 2009 این شرکت به درآمدی بالغ بر 97.4 میلیارد یورو رسید.



شکل شماره (2-2): بخشی از ساختار شرکت ALLIANZ

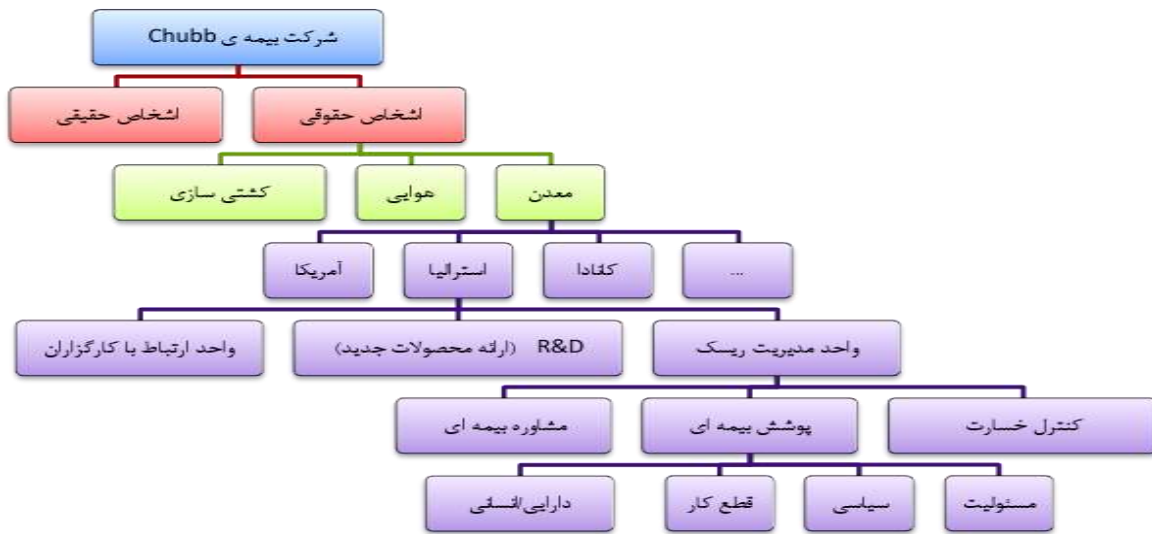
جدول شماره (2-2): کسب و کارهای شرکت ALLIANZ

محصولات و خدمات	کسب و کارهای ماموریتی	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> بیمه جامع برای مشتریان حقیقی سلامتی، خدمات درمانی، حوادث و صدمه، خسارت به دارایی ها، اتومبیل، بازنشستگی، عمر و... بیمه جامع برای مشتریان حقوقی ارائه ی بسته ی کامل مدیریت ریسک شامل شناخت و تحلیل ریسک های موجود و ارائه راه حل کاهشی ریسک. بیمه : دارایی، کارمند، قطع کار، مسئولیت. ارائه ی بیمه برای شرکت های بین المللی 	پوشش بیمه ای	1
<ul style="list-style-type: none"> استقرار تیم کنترل ریسک در سایت کنترل محل انجام عملیات و شرایط کاری کنترل ایمنی پرسنل؛ از طریق آموزش، الزامات کاری، تجهیزات ایمنی و ... 	کنترل ریسک	2
<ul style="list-style-type: none"> شناخت و تحلیل ریسک شناخت عوامل تشدید کننده ریسک تحلیل راه های کاهش یا دفع ریسک تعیین ابعاد بیمه پذیر 	مشاوره بیمه ای	3

2-3-2- شرکت Chubb

گروه شرکت های Chubb که در سال 1882 پایه گذاری شد، شامل چندین شرکت بیمه ای است که در 27 کشور دنیا در حال کار می باشند. این شرکت 11 امین شرکت بیمه ای (دارایی، خسارت) امریکاست.

این شرکت پیشرو شدن خود را در حوزه ی فعالیت های بیمه نه فقط به دلیل وسعت شرکت، که بدلیل ایجاد رابطه ی پایدار با مشتریان و نماینده ها و واسطه های خود می داند.



شکل شماره (2-3): ساختار شرکت Chubb

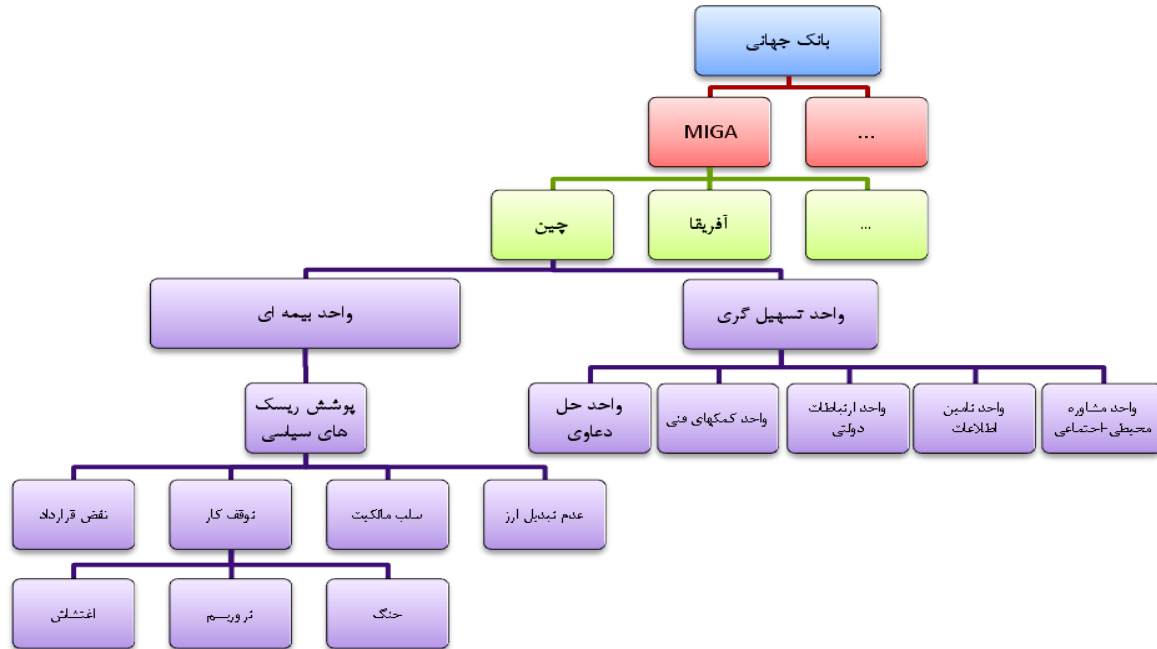
جدول شماره (2-3): کسب و کارهای شرکت Chubb

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	پوشش بیمه ای	<ul style="list-style-type: none"> بیمه ی مسئولیت جامع پوشش تمام ریسک های مربوط به اموال و دارایی ها بیمه ی ریسک های سیاسی بیمه ی دارایی و مسئولیت جهانی بیمه ی مسئولیت حمایت اجرایی مسئولیت آلودگی بیمه قطع کار
2	کنترل خسارت	<ul style="list-style-type: none"> استقرار تیم کنترل ریسک در سایت کنترل محل انجام عملیات و شرایط کاری کنترل ایمنی پرسنل؛ از طریق آموزش، الزامات کاری، تجهیزات ایمنی و ...
3	مشاوره بیمه ای	<ul style="list-style-type: none"> شناخت و تحلیل ریسک شناخت عوامل تشدید کننده ریسک تحلیل راه های کاهش یا دفع ریسک تعیین ابعاد بیمه پذیر

3-3-2-3-3-2 موسسه MIGA

این موسسه یکی از چند عضو زیر مجموعه ی بانک جهانی، بزرگترین موسسه ی توسعه ای دنیا، است. این بانک منبع اصلی ارائه کمک های مالی و خدماتی به کشور های در حال توسعه است. کل اعضا با

همکاری هم در صدد رسیدن به هدف نهایی یعنی کاهش فقر در دنیا می‌باشند. فعالیت‌های انجام شده توسط اعضای این بانک در تامین دانش و حمایت پروژه‌ها در زمینه‌های: تامین مالی، سلامت، فقر، آموزش، زیر ساخت، نظارت، تغییرات آب و هوایی و حوزه‌های دیگر است.



شکل شماره (2-4): ساختار شرکت MIGA

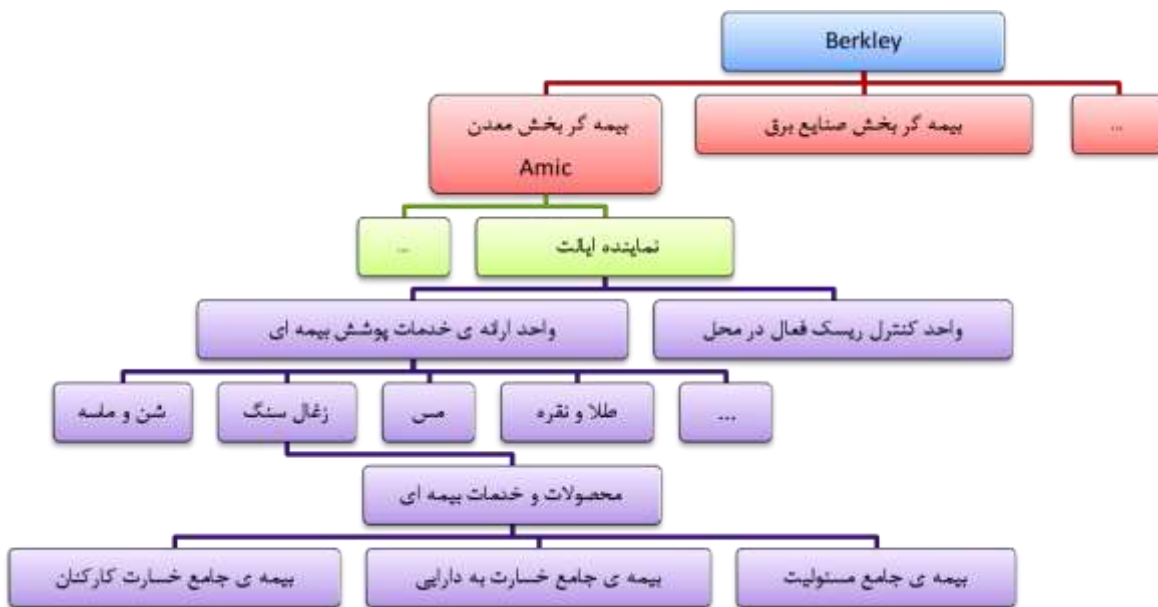
جدول شماره (2-4): کسب و کارهای موسسه MIGA

ردیف	کسب و کارهای مأموریتی	محصولات و خدمات
1	پوشش بیمه ای	پوشش ریسک های سیاسی : <ul style="list-style-type: none"> • نقض قرارداد • عدم تبدیل ارز و محدودیت در انتقال آن • سلب مالکیت • ریسک های اعتباری • جنگ، اغتشاش، تروریسم، خرابکاری که باعث توقف کار(180 روز) و خسارت های فیزیکی شود
2	خدمات تسهیل‌گری	<ul style="list-style-type: none"> • مشاوره محیطی-اجتماعی • تامین اطلاعات • ارتباط با دولت • انجام کمک‌های فنی • حل دعاوی

2-3-4- شرکت AMEC

شرکت AMEC، تامین‌کننده‌ی خدمات مشاوره، مهندسی و مدیریت پروژه در حوزه‌ی منابع طبیعی، انرژی هسته‌ای، انرژی پاک و آب است. این شرکت، یک شرکت سهامی است که سهام آن در بازار بورس لندن مبادله می‌شود. با درآمدی بالغ بر دو و نیم میلیارد دلار سالانه، بیشترین فعالیت شرکت متمرکز به بازار آمریکا و بریتانیا میشود و علاوه بر آن به صورت جهانی در 40 کشور دنیا با 23000 کارمند، مشغول فعالیت است. کارکنان شرکت شامل طیفی از دانشمندان، مشاوران محیطی، مهندسان و مشاوران را تشکیل می‌دهند.

شکل شماره (2-5): بخشی از ساختار شرکت AMIC



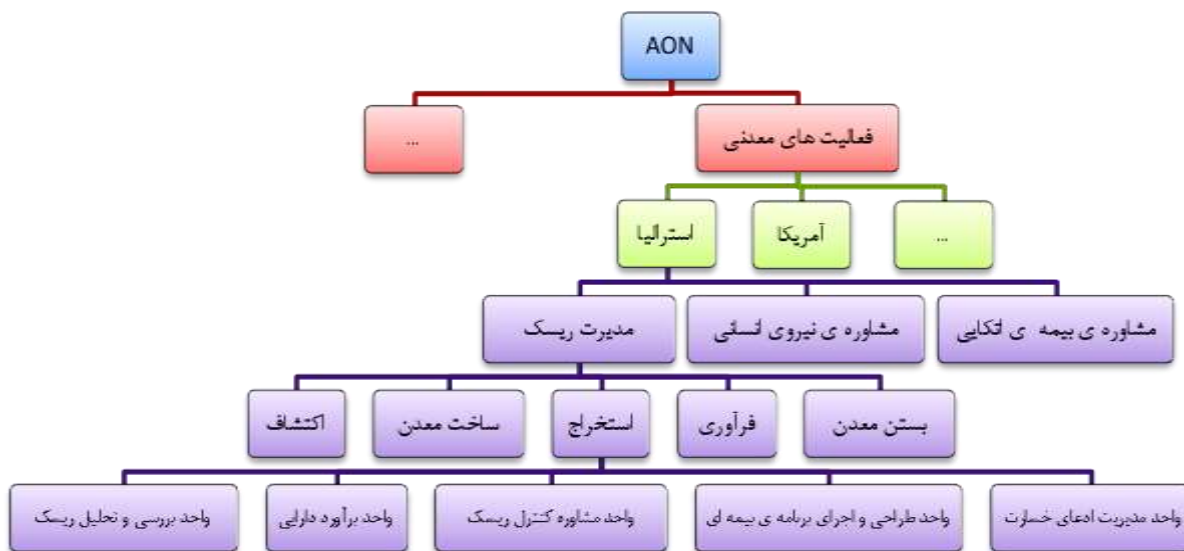
جدول شماره (2-5): کسب و کارهای شرکت AMIC

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	پوشش بیمه ای	<ul style="list-style-type: none"> بیمه ی جامع خسارت های کارکنان بیمه ی جامع ماشین آلات صنعتی و تجاری بیمه ی جامع مسئولیت بیمه ی آلودگی
2	کنترل ریسک	<ul style="list-style-type: none"> استقرار تیم کنترل ریسک در سایت کنترل محل انجام عملیات و شرایط کاری کنترل ایمنی پرسنل؛ از طریق آموزش، الزامات کاری، تجهیزات ایمنی و ...

2-3-5- سازمان AON

این شرکت در سال 1971 توسط یک بازرگان آمریکایی تاسیس شد. شرکت AON یکی از پیشروان ارائه‌ی خدمات واسطه‌ای و مشاوره‌ای در حوزه‌ی مدیریت ریسک، معاملات بیمه‌ای، بیمه‌اتکایی، مشاوره‌ی منابع انسانی و برنامه‌ریزی تامین مالی می‌باشد. این شرکت یکی از مطمئن‌ترین شرکت‌های ارائه‌ی راه‌حل‌های بیمه‌ای و مدیریت ریسک به صورت خلاقانه و موثر است. مشتریان این شرکت را انواع سازمانها، با فعالیت‌ها و سایزهای مختلف (دولتی، خصوصی، فردی) تشکیل می‌دهد.

شکل شماره (2-6): بخشی از ساختار شرکت AON



جدول شماره (2-6): کسب و کارهای شرکت AON

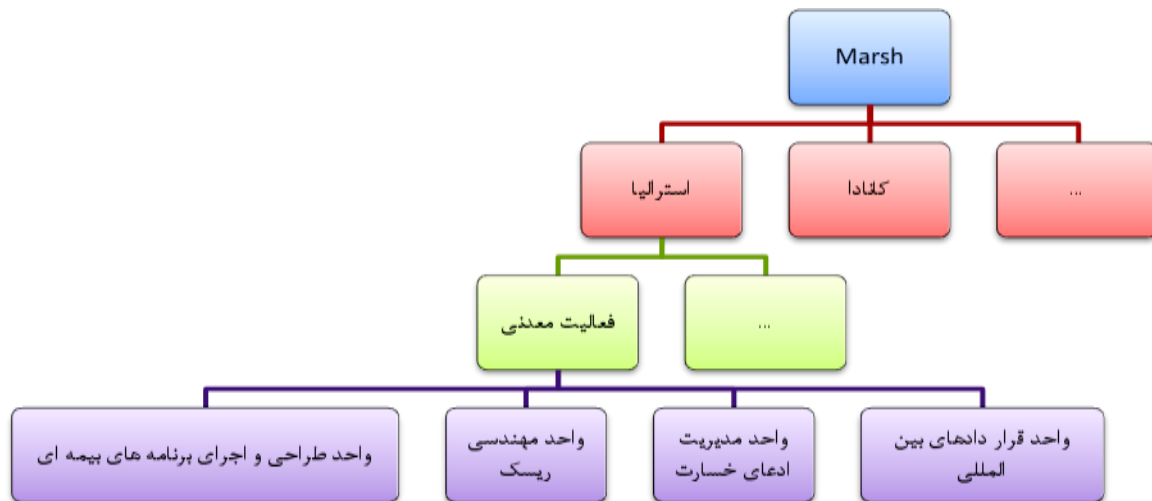
ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	مدیریت ریسک	انجام فرایند مدیریت ریسک و مشاوره‌ی بیمه‌ای از شناخت و تخمین ریسک تا تامین مالی برای ریسک جهت سازمان‌های کوچک و بزرگ، یافتن بهترین بیمه‌گر از نظر پوشش و حق بیمه <ul style="list-style-type: none"> تحلیل هزینه‌های پذیرش ریسک امکان‌سنجی تامین مالی برای ریسک‌ها تخمین ریسک‌های محیطی راه‌حل‌های مربوط به ریسک‌های نامعمول و غیرتجارتی بررسی انواع ریسک و طبقه‌بندی ریسک‌های بیمه‌شدنی مدیریت ادعای خسارت خدمات مربوط به برآورد دارایی‌ها طراحی و اجرای برنامه‌ی بیمه‌ای
2	مشاوره‌ی نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> خدمات مربوط به جذب و حفظ بهترین نیروهای انسانی، بهبود و آموزش کارکنان فعلی. این بخش شامل طراحی و اجرای برنامه‌های مربوط به نیروی انسانی، بازنشستگی، بیمه‌ی درمانی، خسارت می‌شود. خدمات مشاوره و راه‌حل‌های مربوط به خسارت کارکنان

3	مشاوره ی بیمه اتکایی	انجام اقدامات لازم جهت برقراری بیمه ی اتکایی . شرکت های بیمه ی بزرگ و حتی دولتی مخاطبین سازمان در این حوزه می باشند.
---	----------------------	---

2-3-6- شرکت MARSH

شرکت MARSH یکی از پیشروان انتقال ریسک و ارائه ی خدمات و راه حل های بیمه ای است. این شرکت در سال 1871 تاسیس شد و از آن موقع تا کنون همواره پیشگام ارائه ی نوآوری در صنعت بیمه ای بوده است. این شرکت معرف و بهبود دهنده ی مفاهیم واسطه بودن از طرف مشتری، مدیریت ریسک، جهانی کردن خدمات بیمه ای و مدیریت ریسک است و همچنین پدید آورنده ی ظرفیت های حیاتی در صنعت بیمه ای است.

شکل شماره (2-7): بخشی از ساختار شرکت MARSH



جدول شماره (2-7): کسب و کارهای شرکت MARSH

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	خدمات بیمه ای	<ul style="list-style-type: none"> طراحی و اجرای برنامه های بیمه ای و بیمه ای اتکایی حفظ و مدیریت پورتفولیو بیمه ای طراحی تخصیص حق بیمه بررسی شرایط قرارداد بیمه ای پرداخت حق بیمه از طرف مشتری جمع آوری و ارائه ی اطلاعات مشتریان و بازار ارائه راه حل های بیمه ای محیطی بررسی قطع کار و عوامل آن اجرای قرارداد های بین المللی انتخاب مناسبترین شرایط بیمه ای و بیمه گر از لحاظ پوششی و حق بیمه
2	مهندسی ریسک	<ul style="list-style-type: none"> بر آورد و تحلیل ریسک، پیش بینی حداکثر هزینه و خسارت محتمل الوقوع بررسی مربوط به واکنش در بر خورد با آتش سوزی

ردیف	کسب و کارهای مأموریتی	محصولات و خدمات
3	مدیریت ادعای خسارت Claim management	<ul style="list-style-type: none"> ثبت و گزارش ادعای خسارت تخمین خسارت وارد شده بررسی ادعای مربوط به قطع کار و وضعیت موجود
4	خدمات بین الملل	<ul style="list-style-type: none"> خدمات مربوط به قراردادهای بین الملل شناسایی شرکتهای و سازمانهای بیمه گر در سطح جهان، ارائه مشاوره های بیمه ای به شرکتهای مختلف در سرتاسر جهان، انعقاد قراردادهای پوشش بیمه ای میان شرکتهایی با ملیتهای گوناگون، پیگیری ابعاد حقوقی قراردادهای در سطح بین الملل.

7-3-2- شرکت AMEC

شرکت AMEC، تامین کننده ی خدمات مشاوره، مهندسی و مدیریت پروژه در حوزه ی منابع طبیعی، انرژی هسته ای، انرژی پاک و آب است. این شرکت، یک شرکت سهامی است که سهام آن در بازار بورس لندن مبادله می شود. با درآمدی بالغ بر دو و نیم میلیارد دلار سالانه، بیشترین فعالیت شرکت متمرکز به بازار امریکا و بریتانیا میشود و علاوه بر آن به صورت جهانی در 40 کشور دنیا، مشغول فعالیت است.

شکل شماره (2-8): بخشی از ساختار شرکت AMEC



جدول شماره (2-8): کسب و کارهای شرکت AMEC

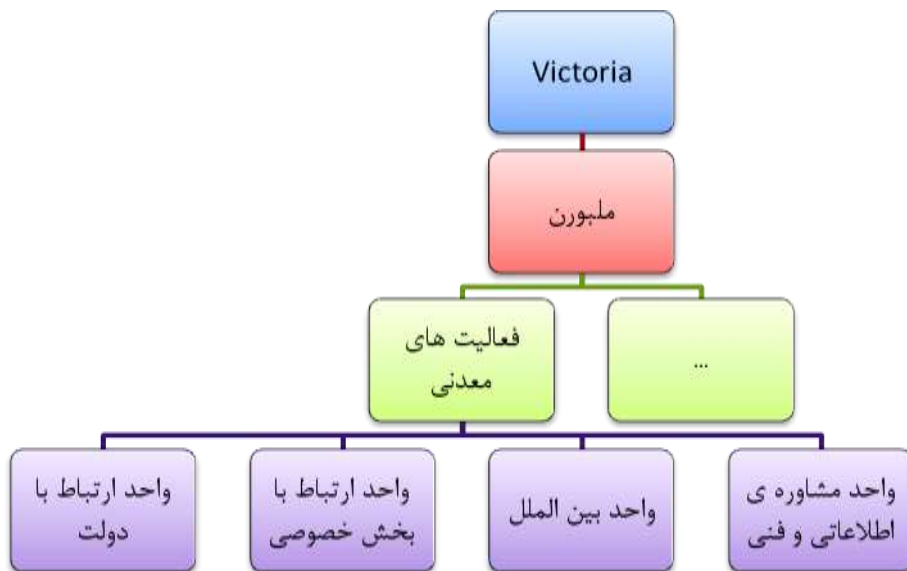
ردیف	کسب و کارهای مأموریتی	محصولات و خدمات
1	امکان سنجی	<ul style="list-style-type: none"> انجام مطالعه ی امکان سنجی مطالعات ژئوتکنیک
2	تامین تجهیزات و مهندسی	<ul style="list-style-type: none"> انجام خدمات جامع مهندسی

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
		<ul style="list-style-type: none"> تامین خدمات و تجهیزات مدیریت ساخت برای معادن زیر زمینی و سر باز مشاوره های لازم جهت اتمام فعالیت های معدنی
3	مشاوره بیمه	<ul style="list-style-type: none"> ارائه ی خدمات مشاوره ای بیمه ای با همکاری یکی از واسطه های بیمه ای مشاوره های مربوط به مسئولیت محیطی
4	مدیریت آب	<ul style="list-style-type: none"> ارائه روش های مطمئن برای دفع ضایعات فعالیت های معدنی
5	مشاوره حین کار و کنترل کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> ارائه خدمات در حین انجام فعالیت برای بهبود و بهینه کردن فعالیت ها کم کردن احتمال خسارت خدمات مشاوره در حین کار
6	ارتباط با دولت	<ul style="list-style-type: none"> خدمات مربوط به کسب جواز و مراحل قانونی

2-3-8- شرکت Victoria

موسسه دولتی استرالیایی Victoria، یک سازمان دولتی تسهیل گر سرمایه گذاری است که به صورت رایگان، خدمات محرمانه و مشاوره های حرفه ای را به سرمایه گذاران بین المللی ارائه می دهد.

شکل شماره (2-9): بخشی از ساختار شرکت Victoria



جدول شماره (2-9): کسب و کارهای شرکت Victoria

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
------	-----------------------	-----------------

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	امکان سنجی	<ul style="list-style-type: none"> انجام مطالعه ی امکان سنجی مطالعات ژئوتکنیک
2	تامین تجهیزات و مهندسی	<ul style="list-style-type: none"> انجام خدمات جامع مهندسی تامین خدمات و تجهیزات مدیریت ساخت برای معادن زیر زمینی و سر باز مشاوره های لازم جهت اتمام فعالیت های معدنی
3	مشاوره بیمه	<ul style="list-style-type: none"> ارائه ی خدمات مشاوره ای بیمه ای با همکاری یکی از واسطه های بیمه ای مشاوره های مربوط به مسئولیت محیطی
4	مدیریت آب	<ul style="list-style-type: none"> ارائه روش های مطمئن برای دفع ضایعات فعالیت های معدنی
5	مشاوره حین کار و کنترل کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> ارائه خدمات در حین انجام فعالیت برای بهبود و بهینه کردن فعالیت ها کم کردن احتمال خسارت خدمات مشاوره در حین کار
6	ارتباط با دولت	<ul style="list-style-type: none"> ارائه ی پیشنهادهای موثر در سطح قانون گذاری و تنظیم گری در فضای سرمایه گذاری اتصال سرمایه گذار به دولت برای استفاده از امکانات دولتی (امتیازات ویژه، کمک های مالی) و برنامه های حمایتی

با توجه به مطالب ذکر شده در بخش‌های بالا، سازمان‌ها از معیارهای مختلفی برای بخش‌بندی کسب و کارهای خود استفاده کرده‌اند. در مطالعه شرکتهای مذکور، این نکته به روشنی پیداست که ساختار کسب و کار ماموریت هر یک از شرکتها با توجه به ترکیبی از معیارهای: موقعیت جغرافیایی، حوزه تخصصی، زنجیره ارزش و محصولات و خدمات، تعیین شده است. لکن به جهت اهمیت معیار محصولات و خدمات در مطالعات صورت گرفته، این معیار، در انتخاب واحدهای کسب و کار ماموریتی بکار گرفته شده است.

2-4- ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی از سال 1380 فعالیت خود را آغاز نموده و صرفاً شرکت بیمه‌ای می‌باشد و ریسک سرمایه‌گذاری در بخش اکتشاف، استخراج، و فراوری مواد معدنی را پوشش می‌دهد. این صندوق در خصوص تسهیلات وام بانکی با دستگاه‌های تسهیلات دهنده و بانک‌های عامل هماهنگ بوده و هر گاه دستگاه تسهیلات دهنده بخواهد وام خود را با ریسک‌پذیری صندوق بیمه به متقاضی پرداخت نماید، از سوی صندوق همکاری‌های لازم به عمل می‌آید.

ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی که مورد تایید و تصویب مدیران ارشد گروه قرار گرفته است، به شرح ذیل می‌باشد:

پس از انجام مطالعات مرتبط با ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (که شامل مطالعات تطبیقی، شناخت وضع موجود (رویکرد زنجیره ارزش و قوانین بالادست) و مصاحبه‌های صورت پذیرفته با خبرگان داخل و خارج از صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌شود) و مباحث صورت پذیرفته در جلسات کمیته راهبری و نیز جلسه با مدیران ارشد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، بیانیه ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی به شرح ذیل مورد تایید و تصویب قرار گرفت:

بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت در بخش معدن کشور، در راستای ارتقای تحقق توسعه پایدار از طریق:

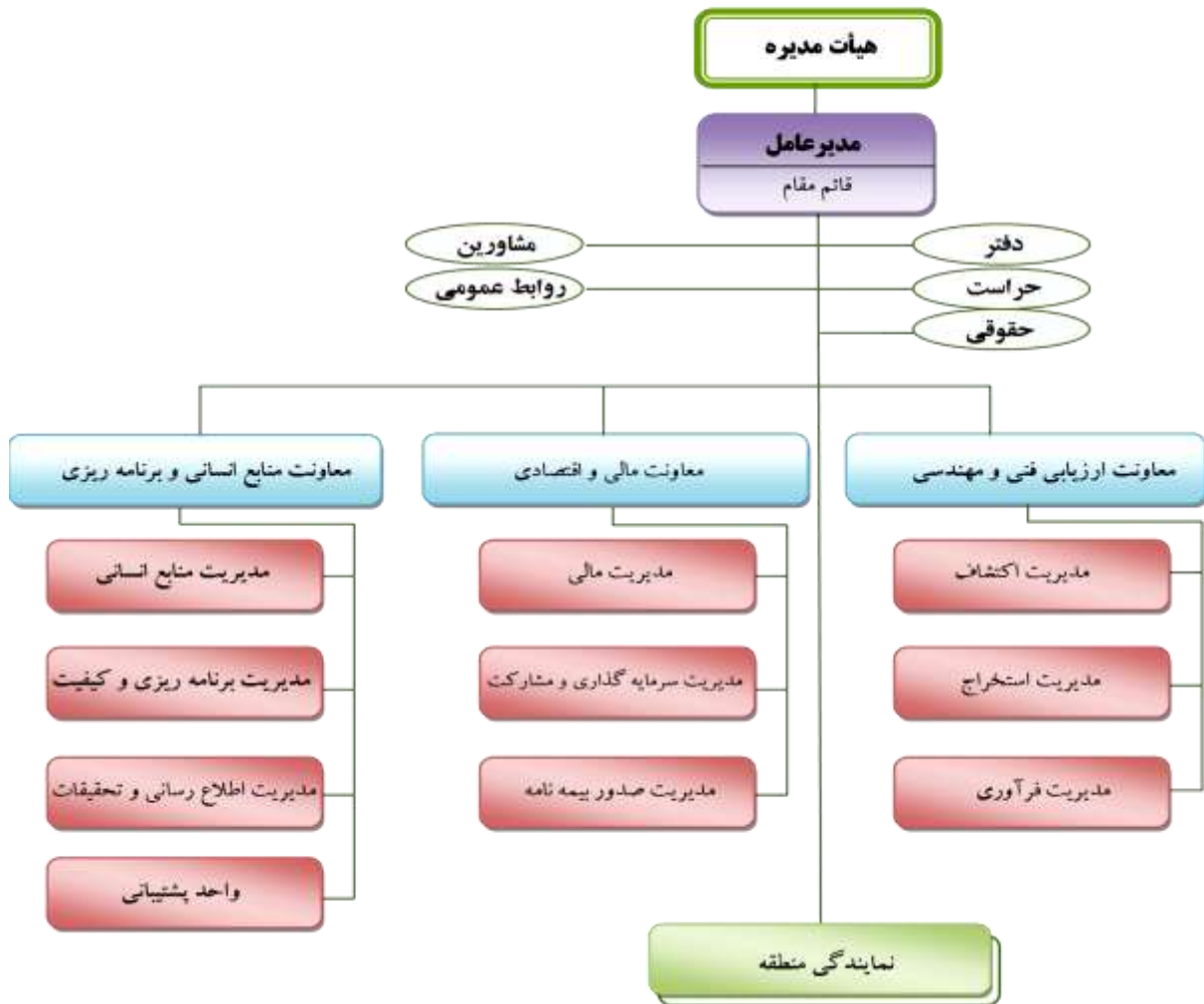
1. تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.
2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی، و فراوری، همچنین دارایی‌های ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.
3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری.
4. مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات فنی مهندسی.
5. تسهیل امر سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فراوری و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پشتیبان بخش معدن.

شکل شماره (2-10): بیانیه ماموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

با توجه به بیانیه ماموریت فوق، بوضوح حوزه فعالیت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بخش بیمه بوده و لذا بخش‌بندی کسب و کارهای صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌بایست در این چارچوب صورت گیرد.

2-5- بررسی وضع موجود

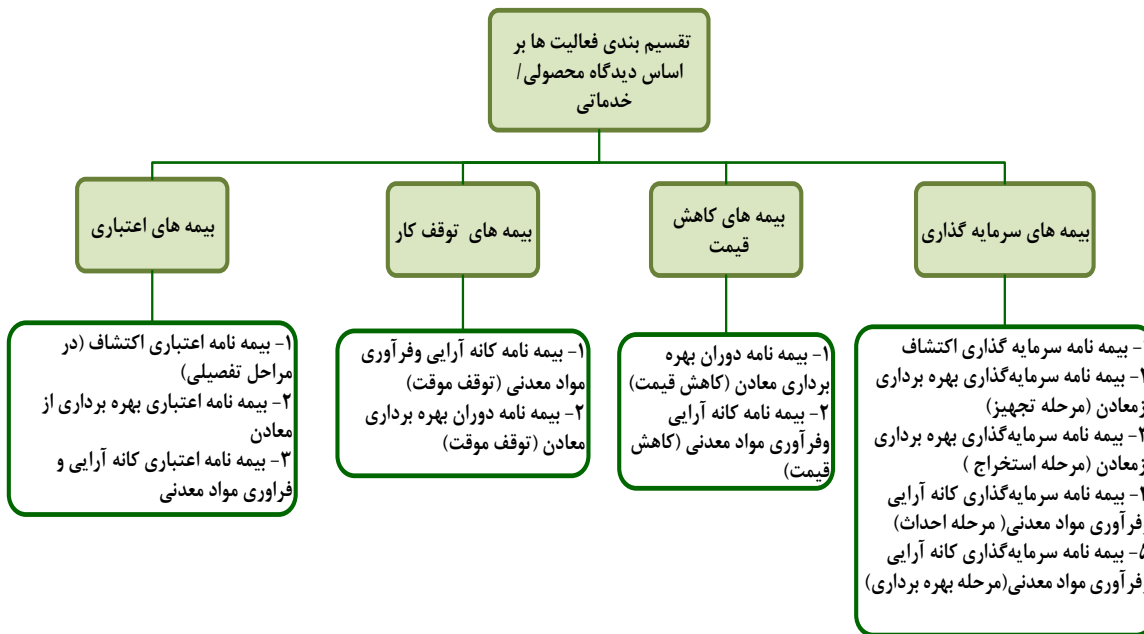
برای تشریح وضعیت موجود نیاز است تا تحلیلی بر عملکرد کنونی سازمان صورت پذیرد. برای انجام تحلیل مربوطه، از نظرات خبرگان و همچنین ساختار سازمانی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی و جدول تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌ها استفاده شده است. در ساختار سازمان متبوع، سه بخش کلی معاونت ارزیابی مهندسی، معاونت مالی و اقتصادی و معاونت منابع انسانی و برنامه‌ریزی قرار دارد. در هر یک از این معاونت‌ها، بخش‌ها مختلفی قرار گرفته‌اند که به ضرورت نیاز، فعالیت‌های مختلفی را انجام داده که نهایتاً منجر به صدور بیمه‌های مختلف می‌شود.



شکل شماره (2-11): ساختار سازمانی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

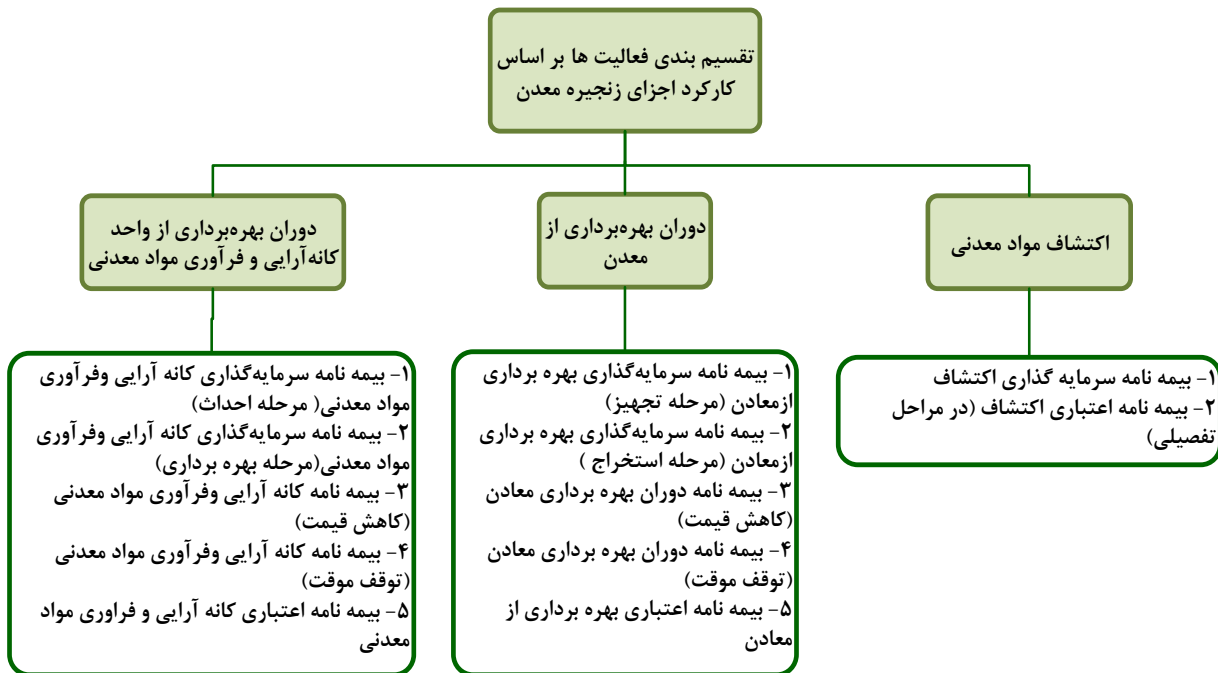
بنابراین دسته‌بندی از فعالیت‌های ماموریتی سازمان بر مبنای این دو جدول و نظرات خبرگی کارشناسان انجام شده است.

تقسیم‌بندی از فعالیت‌ها سازمان و شناخت واحدهای کسب و کار بر مبنای دو دیدگاه انجام شده است. در دسته‌بندی اول، نگاه به فعالیت‌های ماموریتی سازمان براساس نوع بیمه‌های ارائه شده (دیدگاه محصولی/خدماتی)، انجام شده است. بیمه‌های سرمایه‌گذاری، بیمه‌های کاهش قیمت، بیمه‌های توقف موقت و در نهایت بیمه‌های اعتباری بخش‌های اصلی این تقسیم‌بندی هستند.



شکل شماره (2-12): تقسیم‌بندی فعالیت‌های ماموریتی سازمان بر اساس نوع بیمه‌نامه‌های ارائه‌شده (بخش بندی کنونی)

در در نگاه دوم، دسته‌بندی از فعالیت‌های سازمان بر اساس کارکرد اجزای زنجیره معدن به سه دسته اکتشاف مواد معدنی، دوران بهره‌برداری از معدن، و دوران بهره‌برداری از واحد کانه‌آرای و فرآوری مواد معدنی تقسیم شده است. هر کدام از دسته‌ها دربرگیرنده بیمه‌های طراحی شده در سازمان می‌باشند. این نوع نگاه به فعالیت‌های سازمان در شکل زیر نمایان است.



شکل شماره (2-13): تقسیم‌بندی فعالیت‌های ماموریتی سازمان بر اساس کارکرد اجزای

زنجیره معدن (بخش بندی کنونی)

دو دسته‌بندی فوق به نوعی شاهد بر نحوه تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌ها در سازمان است. در جدول تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌ها، به تناسب نوع پروانه عملیات معدن، بیمه‌نامه‌های مناسب ارائه شده است. بیمه‌نامه‌ها به چهار دسته بیمه‌نامه‌های سرمایه‌گذاری، بیمه‌نامه‌های اعتباری، بیمه‌نامه‌های کاهش قیمت در دوران بهره‌برداری و در نهایت بیمه‌نامه‌های توقف موقت کار در دوران بهره‌برداری تقسیم شده است. همچنین نوع پروانه عملیات به سه نوع دوران اکتشاف، دوران بهره‌برداری از معدن و دوران بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی افزوده شده است.

« گزارش تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار »
 ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
 تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

دوران بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		دوران بهره‌برداری از معادن		دوران اکتشاف مواد معدنی		نوع پروانه عملیات
مرحله بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری	مرحله احداث واحد کانه‌آرایی و فرآوری	مرحله استخراج	مرحله آماده‌سازی	متجر به صدور گواهی‌نامه کشف	پروانه اکتشاف	
				اکتشاف		بیمه نامه سرمایه‌گذاری
		بهره‌برداری از معادن (آماده‌سازی)				
		بهره‌برداری از معادن در مرحله استخراج				
		کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی در مرحله احداث				
کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی در مرحله بهره‌برداری						
کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		بهره‌برداری از معادن			اکتشاف	بیمه نامه اعتباری
تولید واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		استخراج از معادن				دوران بهره‌برداری معادن کاهش قیمت
تولید واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		استخراج از معادن				دوران بهره‌برداری معادن توقف موقت

شکل شماره (2-14): جدول تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شرکت راهبران مدیریت امین



وزارت صنایع و معادن

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران
صندوق بیمه سرمایه گذاری فعالیت های معدنی (سهامی خاص)

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه گذاری فعالیت های معدنی

نام تکمیل کننده:

اسفندماه ۱۳۸۹

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مدیر محترم

با سلام و احترام؛

فرم حاضر جهت شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار طراحی شده است. لذا خواهشمند است پس از مطالعه توضیحات ارائه شده، نظرات خود را برای تیم پروژه ارسال فرمایید.

با تشکر

تیم پروژه

بخش‌بندی واحدهای استراتژیک کسب و کار

به طور کلی، بخش‌بندی کسب و کار یک سازمان به معنی تفکیک فعالیت‌های آن سازمان است بدین جهت که نهایتاً بتوان تمرکز، مدیریت، تخصیص بودجه و منابع، ارزیابی، کنترل و ... در سازمان‌های با فعالیت‌های متنوع را موثر و کارا تر نمود.

پایه و اساس فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تفکیک و بخش‌بندی فعالیت‌ها به واحدهای کسب و کار می‌باشد. بخش‌بندی کسب و کارها بعد از بررسی محیطی (تحلیل محیط) و تبیین مأموریت و شایستگی‌های منحصر به فرد انجام می‌گیرد. برای بخش‌بندی کسب و کارهای یک سازمان، باید فعالیت‌های آن در دسته‌های مرتبط با هم گروه‌بندی شوند تا منابع سازمان به طور اثربخشی مدیریت گردند.

سازمان‌ها نیازمند بخش‌بندی کسب و کارهای خود هستند تا بتوانند بر اساس هر حوزه، استراتژی‌های خاص آن را تعیین نمایند. همچنین تنظیم روابط مدیریت ارشد با هر یک از این واحدها (تدوین استراتژی سرپرستی) نیازمند مشخص شدن این واحدها می‌باشد.

بخش‌بندی کسب و کارها از وظایف اصلی مدیران ارشد است. این فعالیت بسیار مشکل است و هیچ راهنمای مشخصی نیز برای اطمینان از حصول به نتایج مناسب وجود ندارد. بخش‌بندی، فراتر از توجه و تمرکز مدیریتی است، زیرا اکثر کارهای مرتبط با تحلیل و اجرای فعالیت‌های استراتژیک، SBU را در مرکز توجه خود دارند. مدیران ارشد زمانیکه واحدها را تعریف می‌کنند، حوزه‌ای که استراتژی شرکت مشخص است را نیز ایجاد می‌نمایند. این یک راه عالی برای تفهیم حس جهت‌گیری و اولویت‌هایی است که کل فرآیند تصمیم‌گیری را هدایت می‌کند.

واحدهای استراتژیک کسب و کار

« یک واحد استراتژیک کسب و کار (SBU¹¹³)، یک بخش مدیریتی و یا مرکز سود مستقل در درون و یا بیرون سازمان است که بر یک حوزه کسب و کار خاص تمرکز دارد. این واحد متولی بخشی از کسب و کارهای سازمان مادر با اهداف مشخص می‌باشند که می‌توانند مستقل از سایر کسب و کارها برنامه‌ریزی و کنترل شوند. »

✚ معیارهای بخش‌بندی کسب و کار:

بخش‌بندی واحدهای کسب و کار در سازمان‌های انتفاعی و سودمحور در حوزه بازار هدف و با توجه به افق چشم‌انداز ایشان صورت می‌پذیرد. در حالیکه در سازمان‌های غیرانتفاعی و ماموریت‌محور، مبنای این کار ماموریت و کاری است که سازمان موظف به انجام آن می‌باشد. لذا در اینجا می‌توان از بخش‌بندی ماموریت بجای بخش‌بندی بازار استفاده نمود و واحدهای استراتژیک کسب و کار را در آن مشخص نمود.

با بررسی ادبیات موضوع به جمع‌بندی زیر در مورد معیارهای بخش‌بندی کسب و کار می‌رسیم.

• متقاضیان و مشتریان خدمات/محصولات:

○ گروه متقاضی:

یک سازمان می‌تواند متقاضیان و مشتریان خود را بر اساس شغل، جنسیت، سن و ... تقسیم بندی می‌کند. بنابراین بخش‌های مختلف کسب و کار بر اساس این نوع تقسیم‌بندی ایجاد می‌شوند. برای مثال اگر تقسیم متقاضیان بر اساس تخصص انجام گیرد بخش‌های کسب و کار عبارتند از مشتریان (اکتشاف‌گران، معدن‌کاران و ...)، سازمان‌های بالادست، سازمان‌های مکمل و غیره تقسیم نمود. در این صورت متقاضیان هر واحد از نظر میزان و نوع ارتباطات قابل تفکیک هستند و هر واحد به طور مستقل دارای استراتژی، اهداف و برنامه‌ریزی‌های خاص خودش است. یا در مثالی دیگر می‌توان متقاضیان و مشتریان را از منظر خصوصی و دولتی بودن تقسیم‌بندی نمود.

○ گستره جغرافیایی:

یک سازمان می‌تواند متقاضیان را بر اساس منطقه‌ی دریافت‌کننده خدمات و محصولات، مثل کشور، استان و ... تقسیم کند. بنابراین هر منطقه‌ی جغرافیایی یک بخش کسب و کار می‌باشد.

• خدمات/محصولات:

¹¹³ Strategic Business Unit

یک سازمان می‌تواند بخش‌بندی کسب و کارهای خود را بر اساس خروجی‌های سیستم و یا نوع خدمات/محصولات انجام دهد. در این صورت هر کدام از بخش‌های کسب و کار مسئول پاسخگویی به نیازهای خاصی از متقاضیان خواهند شد و یک یا چند خدمت را ارائه خواهند نمود. به عنوان مثال انواع بیمه‌های موجود را می‌توان بر اساس ماهیت به دسته‌های اکتشاف، سرمایه‌گذاری، کاهش قیمت و توقف کار تقسیم‌بندی نمود. همچنین بر اساس ماهیت خدمات به بخش‌های بیمه-ای، خدمات مشاوره‌ای، تسهیل‌گری خدمات فنی و حقوقی و غیره افراز کرد.

• کارکردهای سیستم و زنجیره ارزش معدن:

کسب و کارهای یک سازمان می‌تواند بر اساس کارکردهای اصلی سیستم در راستای ارائه خدمات و محصولات بخش‌بندی شود. واضح است که خروجی‌های هر سیستم، برآیند کارکرد تک‌تک زیرسیستم‌های آن است. هرچند که بخشی از این کارکردها به عنوان تامین نیازهای داخلی سیستم می‌باشد و از سنخ ماموریت نیست ولی همان کارکرد اگر به عنوان خروجی یک زیرسیستم مورد بررسی قرار بگیرد، از سنخ ماموریت می‌شود. معاونت ارزیابی مهندسی، معاونت مالی و اقتصادی و غیره می‌تواند مثالی برای این نوع تقسیم‌بندی باشد. تقسیم‌بندی بر اساس زنجیره اکتشاف، دوران بهره‌برداری از معدن و دوران بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی میسر است.

• تکنولوژی‌ها/تخصص‌ها:

یک سازمان می‌تواند بخش‌بندی کسب و کارهای خود را بر اساس تکنولوژی، تخصص و مهارت‌های مورد نیاز در ارائه خدمات/محصولات انجام دهد. در اینصورت هر بخش مامور تامین تقاضاهایی است که نیازمند دسته‌ی خاصی از تکنولوژی، تخصص و یا مهارت می‌باشد. واحد کارشناسی بیمه و ارزیابی مخاطرات، واحد مدیریت مالی و سبد سرمایه‌گذاری، واحد ارزیابی فنی و حقوقی و ... مثالی از این نوع دسته‌بندی است.

• رقبا:

گاهی سازمان‌ها بر اساس رقبای موجود بخش‌بندی می‌شوند. در اینصورت هر بخش مامور رقابت با یکی از رقبا می‌شود. در این نوع بخش‌بندی، بخش‌بندی رقبا نیز مهم است که آن‌ها را نیز می‌توان با معیارهای خاصی بخش‌بندی کرد. برای مثال اگر در حوزه‌های مختلف رقبای ضعیف یا قوی قرار داشته باشند می‌توان برای هر دسته از رقبا، واحد متناسب با آن را با توانمندی‌های مشخص ایجاد نمود.

• استفاده از منابع واحد:

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

سازمان‌ها می‌توانند بر اساس منابع مورد استفاده، بخش‌بندی کسب و کارها را انجام دهند. برای مثال در شرکت‌های تولیدی دسترسی به یک ماده مشخص جهت تولید محصول می‌تواند مبنای بخش‌بندی قرار گیرد. همچنین در شرکت‌های دولتی و غیرانتفاعی منابع اطلاعاتی یا منابع انسانی متفاوت می‌تواند مبنای بخش‌بندی قرار گیرد.

مطالعات تطبیقی سازمان‌های مشابه

در فرآیند تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، یکی از ورودی‌ها مطالعات تطبیقی است. در این راستا 8 شرکت و سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است که در ادامه به بررسی چند مورد اصلی از این سازمان‌ها خواهیم پرداخت.

1- شرکت ALLIANZ

این شرکت آلمانی، یکی از پیشروترین ارائه‌کنندگان خدمات بیمه‌ای یکپارچه در دنیا می‌باشد. این شرکت با در اختیار داشتن بیش از 152000 کارمند در سرتاسر دنیا، به بیش از 75 میلیون انسان در حدود 70 کشور دنیا در هر 5 قاره، ارائه خدمت میکند. لازم به ذکر است که در سال مالی 2009 این شرکت به درآمدی بالغ بر 97.4 میلیارد یورو رسید.

جدول 1: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت ALLIANZ

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	پوشش بیمه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> بیمه جامع برای مشتریان حقیقی سلامتی، خدمات درمانی، حوادث و صدمه، خسارت به دارایی‌ها، اتومبیل، بازنشستگی، عمر و... بیمه جامع برای مشتریان حقوقی ارائه ی بسته ی کامل مدیریت ریسک شامل شناخت و تحلیل ریسک های موجود و ارائه راه حل کاهش ریسک. بیمه : دارایی، کارمند، قطع کار، مسئولیت. ارائه ی بیمه برای شرکت های بین المللی
2	کنترل ریسک	<ul style="list-style-type: none"> استقرار تیم کنترل ریسک در سایت کنترل محل انجام عملیات و شرایط کاری کنترل ایمنی پرسنل؛ از طریق آموزش، الزامات کاری، تجهیزات ایمنی و ...
3	مشاوره بیمه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> شناخت و تحلیل ریسک شناخت عوامل تشدید کننده ریسک تحلیل راه های کاهش یا دفع ریسک تعیین ابعاد بیمه پذیر (تصمیم برای بیمه‌گری)

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل 1: ساختار کسب و کار شرکت Allianz

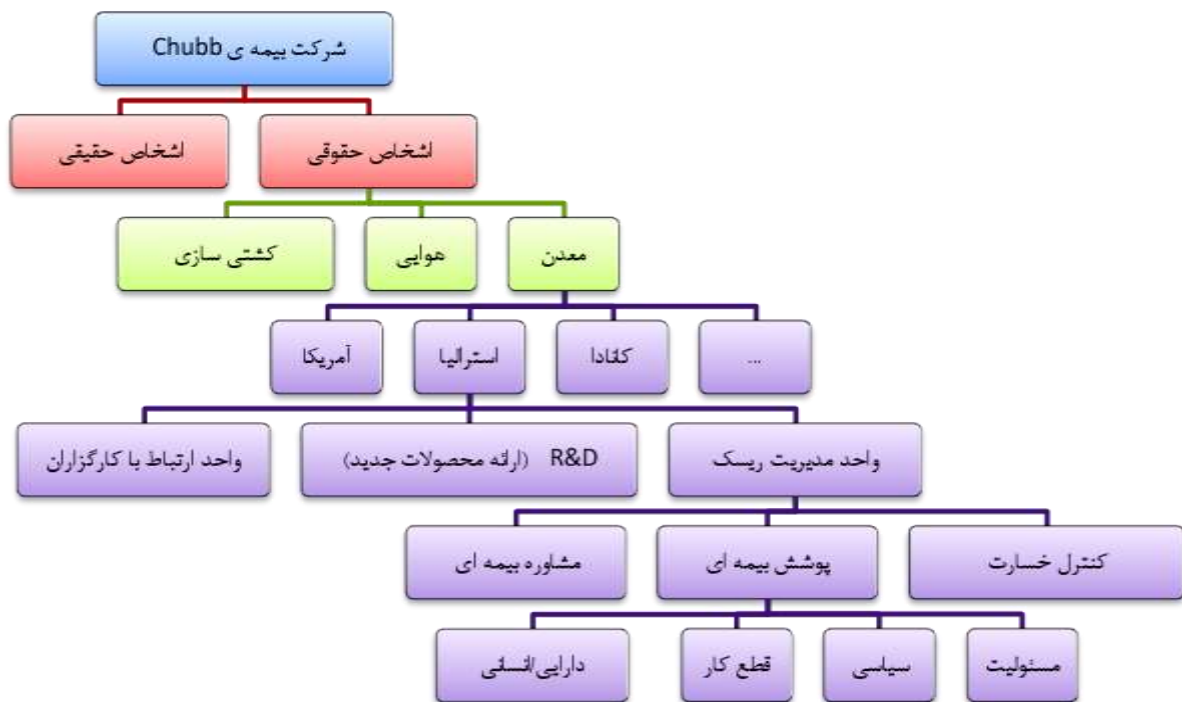
2- شرکت Chubb

گروه شرکت های Chubb که در سال 1882 پایه گذاری شد، شامل چندین شرکت بیمه ای است که در 27 کشور دنیا در حال کار می باشند. این شرکت 11 امین شرکت بیمه ای (دارایی، خسارت) امریکاست. این شرکت پیشرو شدن خود را در حوزه ی فعالیت های بیمه نه فقط به دلیل وسعت شرکت، که بدلیل ایجاد رابطه ی پایدار با مشتریان و نماینده ها و واسطه های خود می داند.

جدول 2: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت Chubb

محصولات و خدمات	کسب و کارهای ماموریتی	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> بیمه ی مسئولیت جامع پوشش تمام ریسک های مربوط به اموال و دارایی ها بیمه ی ریسک های سیاسی بیمه ی دارایی و مسئولیت جهانی بیمه ی مسئولیت حمایت اجرایی مسئولیت آلودگی بیمه قطع کار 	پوشش بیمه ای	1
<ul style="list-style-type: none"> استقرار تیم کنترل ریسک در سایت کنترل محل انجام عملیات و شرایط کاری کنترل ایمنی پرسنل؛ از طریق آموزش، الزامات کاری، تجهیزات ایمنی و ... 	کنترل ریسک	2
<ul style="list-style-type: none"> شناخت و تحلیل ریسک شناخت عوامل تشدید کننده ریسک تحلیل راه های کاهش یا دفع ریسک تعیین ابعاد بیمه پذیر (تصمیم برای بیمه‌گری) 	مشاوره بیمه ای	3

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل 2: ساختار کسب و کار شرکت Chubb

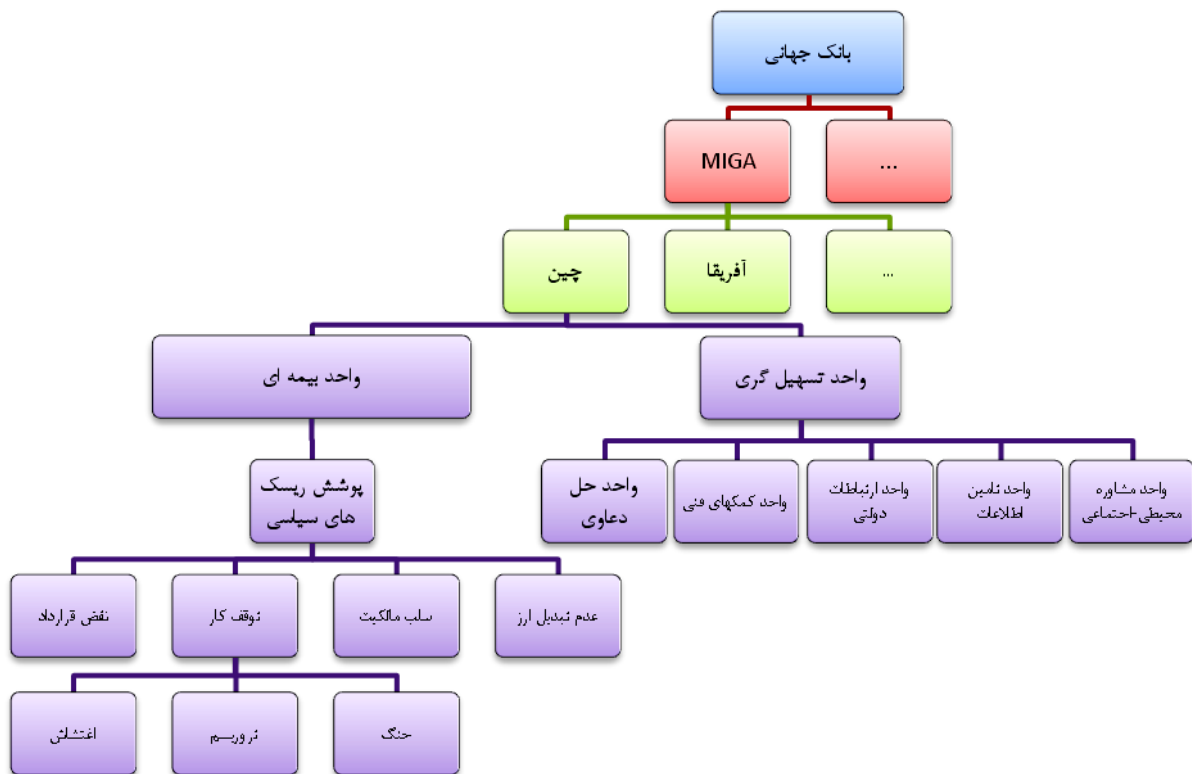
3- موسسه MIGA

این موسسه یکی از چند عضو زیر مجموعه ی بانک جهانی، بزرگترین موسسه ی توسعه ای دنیا، است. این بانک منبع اصلی ارائه کمک های مالی و خدماتی به کشور های در حال توسعه است. کل اعضا با همکاری هم در صدد رسیدن به هدف نهایی یعنی کاهش فقر در دنیا می باشند. فعالیت های انجام شده توسط اعضای این بانک در تامین دانش و حمایت پروژه ها در زمینه های: تامین مالی، سلامت، فقر، آموزش، زیر ساخت، نظارت، تغییرات آب و هوایی و حوزه های دیگر است.

جدول 3: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت MIGA

مجموعه خدمات و محصولات	کسب و کارهای مأموریتی	ردیف
پوشش ریسک های سیاسی : • نقض قرارداد • عدم تبدیل ارز و محدودیت در انتقال آن • سلب مالکیت • ریسک های اعتباری • جنگ، اغتشاش، تروریسم، خرابکاری که باعث توقف کار(180 روز) و خسارت های فیزیکی شود	پوشش بیمه ای	1
• مشاوره زیست محیطی - اجتماعی • تامین اطلاعات • ارتباط با دولت • انجام کمکهای فنی • حل دعاوی	خدمات تسهیل گری	2

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل 3: ساختار کسب و کار شرکت MIGA

4- شرکت AMIC

شرکت بیمه تخصصی American Mining Insurance Company از معدود شرکت‌های بیمه‌ای است که منحصراً فعالیت‌های معدنی را تحت پوشش قرار می‌دهد. این شرکت در سال 1989 تاسیس شد و در سال 2007 تحت سرپرستی شرکت بیمه W.R.Berkley درآمد. این شرکت با داشتن نیروهای متخصص، با دانش کافی نسبت به تمامی مراحل فعالیت‌های معدنی و صنایع مربوط به فعالیت بیمه‌ای در این حوزه می‌پردازد.

جدول 4: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت AMIC

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	پوشش بیمه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> بیمه‌ی جامع خسارت‌های کارکنان بیمه‌ی جامع ماشین‌آلات صنعتی و تجاری بیمه‌ی جامع مسئولیت بیمه‌ی آلودگی
2	کنترل ریسک	<ul style="list-style-type: none"> استقرار تیم کنترل ریسک در سایت کنترل محل انجام عملیات و شرایط کاری کنترل ایمنی پرسنل؛ از طریق آموزش، الزامات کاری، تجهیزات ایمنی و ...

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل 4: ساختار کسب و کار شرکت AMEC

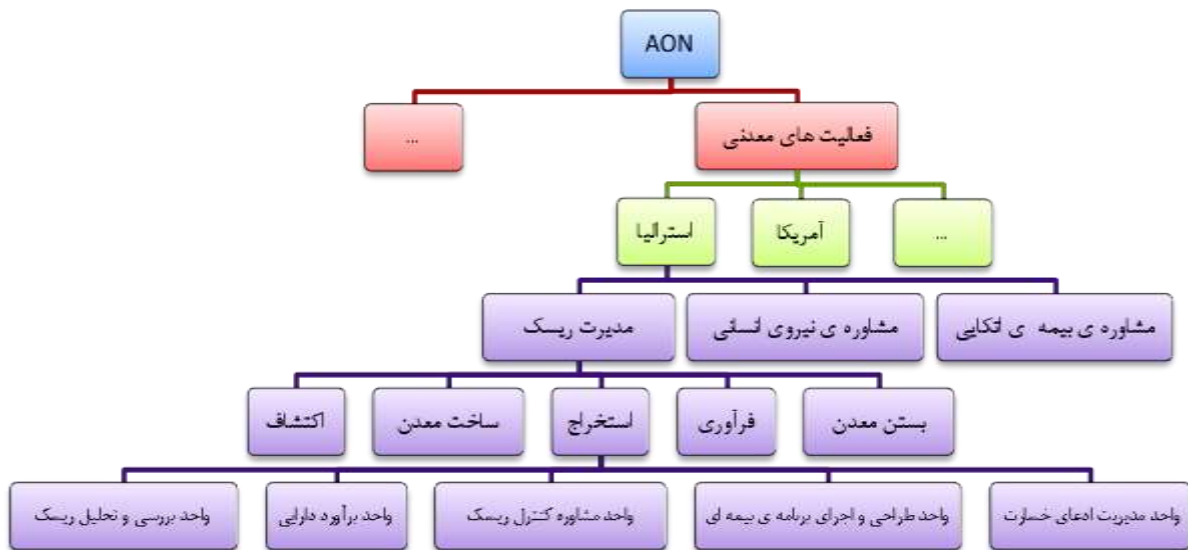
5- شرکت AON

این شرکت در سال 1971 توسط یک بازرگان آمریکایی تاسیس شد. شرکت AON یکی از پیشروترین ارائه دهنده های خدمات واسطه ای و مشاوره ای در حوزه ی مدیریت ریسک، معاملات بیمه ای، بیمه اتکایی، مشاوره ی منابع انسانی و برنامه ریزی تامین مالی می باشد. این شرکت یکی از مطمئن ترین شرکت های ارائه ی راه حل های بیمه ای و مدیریت ریسک به صورت خلاقانه و موثر است. مشتریان این شرکت را انواع سازمانها، با فعالیت ها و سایز های مختلف (دولتی، خصوصی، فردی) تشکیل می دهد.

جدول 5: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت AON

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	مدیریت ریسک	<p>انجام فرایند مدیریت ریسک و مشاوره ی بیمه ای از شناخت و تخمین ریسک تا تامین مالی برای ریسک جهت سازمان های کوچک و بزرگ، یافتن بهترین بیمه گر از نظر پوشش و حق بیمه</p> <ul style="list-style-type: none"> تحلیل هزینه های پذیرش ریسک امکان سنجی تامین مالی برای ریسک ها تخمین ریسک های محیطی راه حل های مربوط به ریسک های نامعمول و غیر تجارنی بررسی انواع ریسک و طبقه بندی ریسک های بیمه شدنی مدیریت ادعای خسارت خدمات مربوط به برآورد دارایی ها طراحی و اجرای برنامه ی بیمه ای
2	مشاوره ی نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> خدمات مربوط به جذب و حفظ بهترین نیروهای انسانی، بهبود و آموزش کارکنان فعلی. این بخش شامل طراحی و اجرای برنامه های مربوط به نیروی انسانی، بازنشستگی، بیمه ی درمانی، خسارت می شود. خدمات مشاوره و راه حل های مربوط به خسارت کارکنان
3	مشاوره ی بیمه اتکایی	<p>انجام اقدامات لازم جهت برقراری بیمه ی اتکایی . شرکت های بیمه ی بزرگ و حتی دولتی مخاطبین سازمان در این حوزه می باشند.</p>

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل 5: ساختار کسب و کار شرکت AON

6- شرکت MARSH

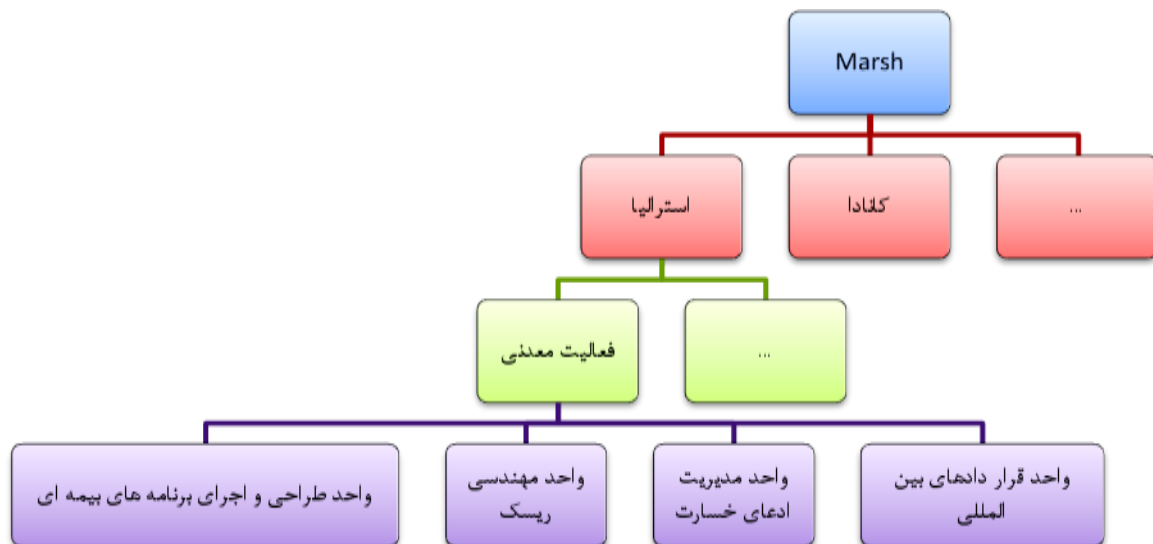
شرکت MARSH یکی از پیشروترین انتقال دهندگان ریسک و ارائه کننده خدمات و راه حل های بیمه ای است. این شرکت در سال 1871 تاسیس شد و از آن موقع تا کنون همواره پیشگام ارائه ی نوآوری در صنعت بیمه ای بوده است. این شرکت معرف و بهبود دهنده ی مفاهیم واسطه بودن از طرف مشتری، مدیریت ریسک، جهانی کردن خدمات بیمه ای و مدیریت ریسک است و همچنین پدید آورنده ی ظرفیت های حیاتی در صنعت بیمه ای است.

جدول 6: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت MARSH

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	خدمات بیمه ای	<ul style="list-style-type: none"> طراحی و اجرای برنامه های بیمه ای و بیمه ای اتکایی حفظ و مدیریت پورتفولیو بیمه ای طراحی تخصیص حق بیمه بررسی شرایط قرارداد بیمه ای پرداخت حق بیمه از طرف مشتری جمع آوری و ارائه ی اطلاعات مشتریان و بازار ارائه راه حل های بیمه ای زیست محیطی بررسی قطع کار و عوامل آن اجرای قرارداد های بین المللی انتخاب مناسبترین شرایط بیمه ای و بیمه گر از لحاظ پوششی و حق بیمه
2	مهندسی ریسک	<ul style="list-style-type: none"> برآورد و تحلیل ریسک، پیش بینی حداکثر هزینه و خسارت محتمل الوقوع بررسی مربوط به واکنش در بر خورد با آتش سوزی

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
3	مدیریت ادعای خسارت Claim management	<ul style="list-style-type: none"> ثبت و گزارش ادعای خسارت تخمین خسارت وارد شده بررسی ادعای مربوط به قطع کار و وضعیت موجود
4	خدمات بین الملل	<ul style="list-style-type: none"> خدمات مربوط به قراردادهای بین الملل شناسایی شرکتها و سازمانهای بیمه گر در سطح جهان، ارائه مشاوره های بیمه ای به شرکتهای مختلف در سرتاسر جهان، انعقاد قراردادهای پوشش بیمه ای میان شرکتهایی با ملیتهای گوناگون، پیگیری ابعاد حقوقی قراردادهای در سطح بین الملل.



شکل 6: ساختار کسب و کار شرکت MARSH

7- موسسه دولتی Victoria

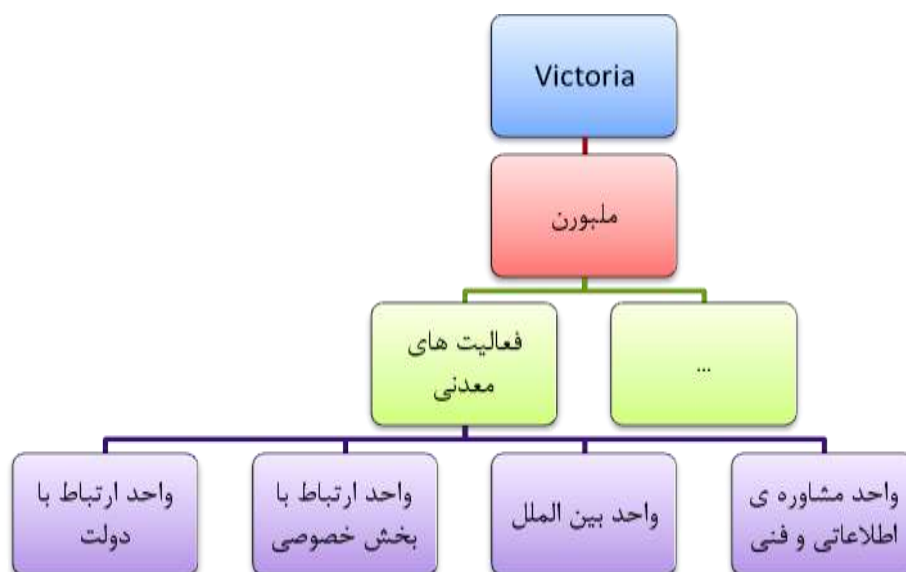
موسسه دولتی استرالیایی Victoria، یک سازمان دولتی تسهیل گر سرمایه گذاری است که به صورت رایگان، خدمات محرمانه و مشاوره های حرفه ای را به سرمایه گذاران بین المللی ارائه می دهد.

جدول 7: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت Victoria

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
1	تامین و مشاوره اطلاعاتی	<ul style="list-style-type: none"> جمع آوری اطلاعات بازار تامین اطلاعات لازم در مورد شرکت های موجود تامین اطلاعات لازم در مورد شرکت های موجود ارائه مشاوره های تخصصی در فرایند کسب پروانه (جواز) برای شروع پروژه

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ردیف	کسب و کارهای ماموریتی	محصولات و خدمات
2	بستر سازی، ارتباط با بخش خصوصی	<ul style="list-style-type: none"> تسهیل در توسعه ی توانمندی ها و مهارت ها رصد مکان های موجود، انتخاب بهترین مکان، کمک به ایجاد زیرساخت ها و اقدامات لازم برای واگذاری محل مورد نظر ایجاد ارتباط مناسب با تامین کننده ی تجهیزات، تامین کننده ی خدمات و شرکای تجاری مناسب در اختیار گذاشتن نیروهای متخصص در هر صنعت خاص حمایت های مداوم در حین فعالیت برای کمک به سرمایه گذار به منظور بهینه کردن فعالیت های اقتصادی
3	ارتباط با دولت	<ul style="list-style-type: none"> ارائه ی پیشنهاد های موثر در سطح قانون گذاری و تنظیم گری در فضای سرمایه گذاری اتصال سرمایه گذار به دولت برای استفاده از امکانات دولتی (امتیازات ویژه، کمک های مالی) و برنامه های حمایتی
4	خدمات بین المللی	<ul style="list-style-type: none"> خدمات و پوششهای حقوقی و فنی مربوط به قراردادهای بین الملل



شکل 7: ساختار کسب و کار موسسه دولتی Victoria

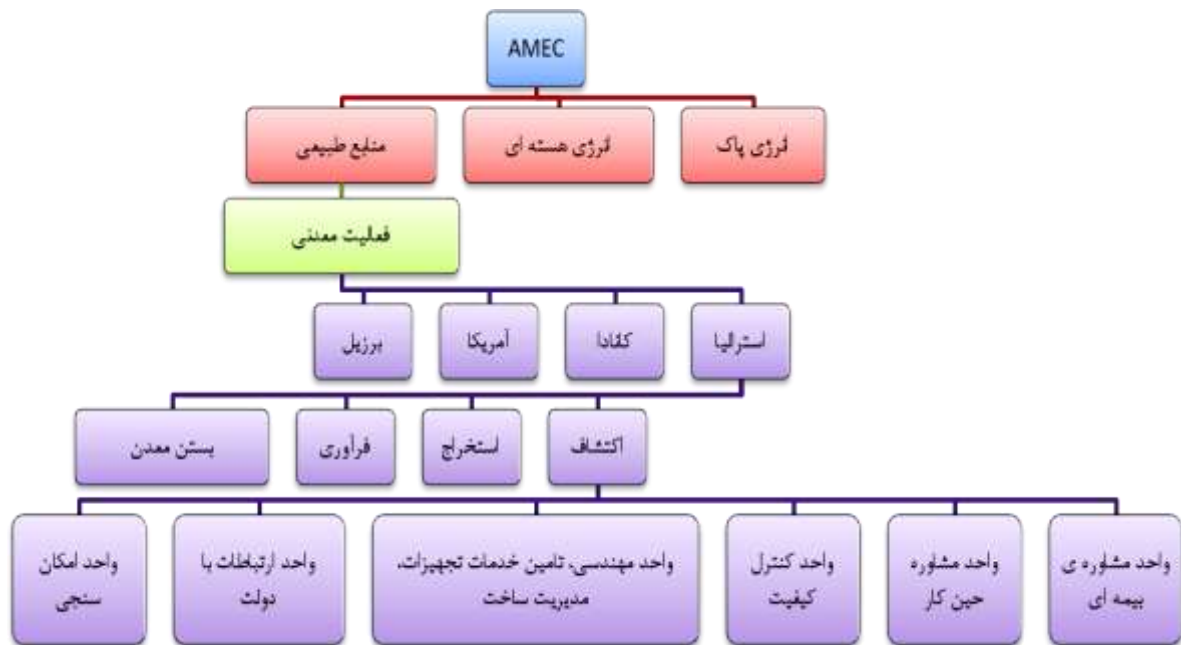
8- شرکت AMEC

شرکت AMEC، تامین کننده ی خدمات مشاوره، مهندسی و مدیریت پروژه در حوزه ی منابع طبیعی، انرژی هسته ای، انرژی پاک و آب است. این شرکت، یک شرکت سهامی است که سهام آن در بازار بورس لندن مبادله می شود. با درآمدی بالغ بر دو و نیم میلیارد دلار سالانه، بیشترین فعالیت شرکت متمرکز به بازار آمریکا و بریتانیا میشود و علاوه بر آن به صورت جهانی در 40 کشور دنیا، مشغول فعالیت است.

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

جدول 8: واحدهای استراتژیک کسب و کار شرکت AMEC

ردیف	کسب و کارهای مأموریتی	محصولات و خدمات
1	امکان سنجی	<ul style="list-style-type: none"> انجام مطالعه ی امکان سنجی مطالعات ژئوتکنیک
2	تامین تجهیزات و مهندسی	<ul style="list-style-type: none"> انجام خدمات جامع مهندسی تامین خدمات و تجهیزات مدیریت ساخت برای معادن زیر زمینی و سر باز مشاوره های لازم جهت اتمام فعالیت های معدنی
3	مشاوره بیمه	<ul style="list-style-type: none"> ارائه ی خدمات مشاوره ای بیمه ای با همکاری یکی از واسطه های بیمه ای مشاوره های مربوط به مسئولیت محیطی
4	مدیریت آب	<ul style="list-style-type: none"> ارائه روش های مطمئن برای دفع ضایعات فعالیت های معدنی
5	مشاوره حین کار و کنترل کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> ارائه خدمات در حین انجام فعالیت برای بهبود و بهینه کردن فعالیت ها کم کردن احتمال خسارت خدمات مشاوره در حین کار
6	ارتباط با دولت	<ul style="list-style-type: none"> خدمات مربوط به کسب جواز و مراحل قانونی



شکل 8: ساختار کسب و کار شرکت AMEC

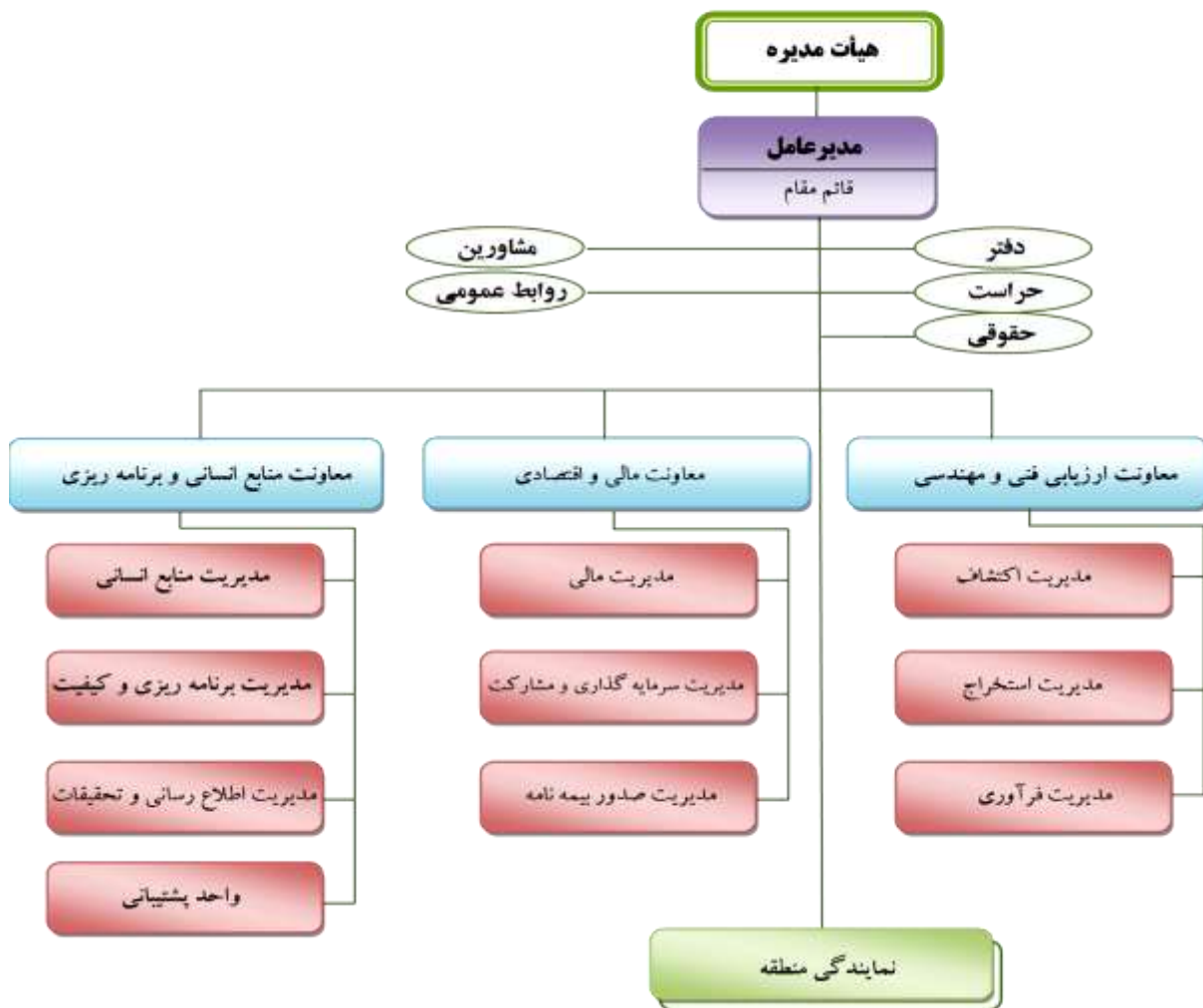
جمع‌بندی مطالعات تطبیقی

با توجه به مطالب ذکر شده در بخش‌های بالا، سازمان‌ها از معیارهای مختلفی برای بخش‌بندی کسب و کارهای خود استفاده کرده‌اند. در مطالعه شرکت‌های مذکور، این نکته به روشنی پیداست که ساختار کسب و کار ماموریت هر یک از شرکتها با توجه به ترکیبی از معیارهای: موقعیت جغرافیایی، حوزه تخصصی، زنجیره ارزش و محصولات و خدمات، تعیین شده است. لکن به جهت اهمیت معیار محصولات و خدمات در مطالعات صورت گرفته، این معیار، در انتخاب واحدهای کسب و کار ماموریتی بکار گرفته شده است.

وضع موجود صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

برای تشریح وضعیت موجود نیاز است تا تحلیلی بر عملکرد کنونی سازمان صورت پذیرد. برای انجام تحلیل مربوطه، از نظرات خبرگان و همچنین ساختار سازمانی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی و جدول تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌ها استفاده شده است. در ساختار سازمان متبوع، سه بخش کلی معاونت ارزیابی مهندسی، معاونت مالی و اقتصادی و معاونت منابع انسانی و برنامه‌ریزی قرار دارد. در هر یک از این معاونت‌ها، بخش‌ها مختلفی قرار گرفته‌اند که به ضرورت نیاز، فعالیت‌های مختلفی را انجام داده که نهایتاً منجر به صدور بیمه‌های مختلف می‌شود.

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

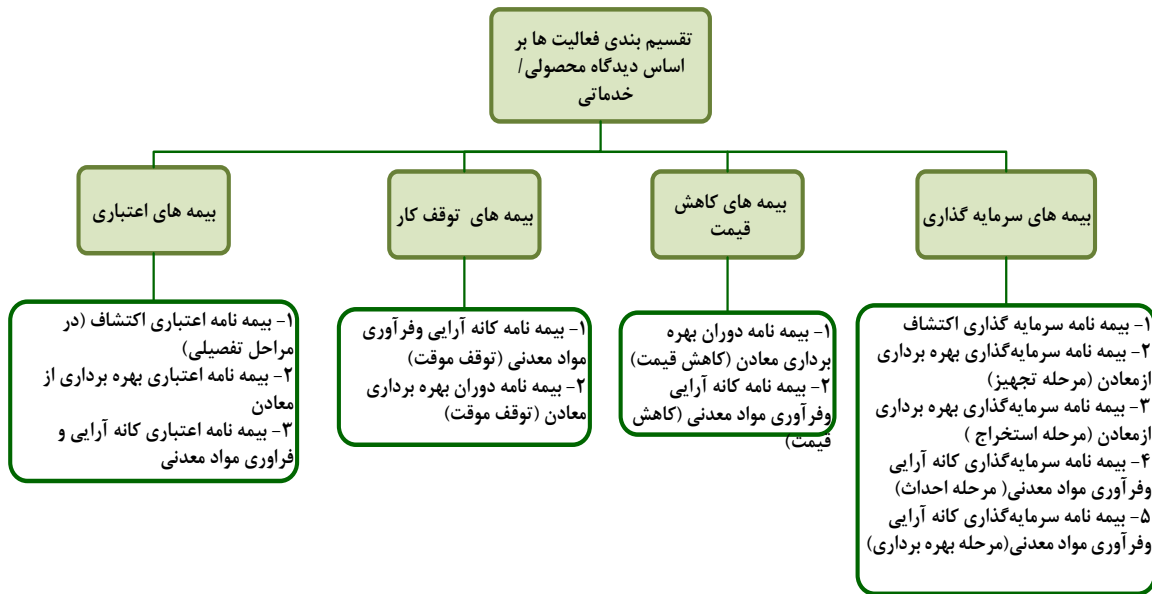


شکل 9: ساختار سازمانی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

بنابراین دسته‌بندی از فعالیت‌های ماموریتی سازمان بر مبنای این دو جدول و نظرات خبرگی کارشناسان انجام شده است.

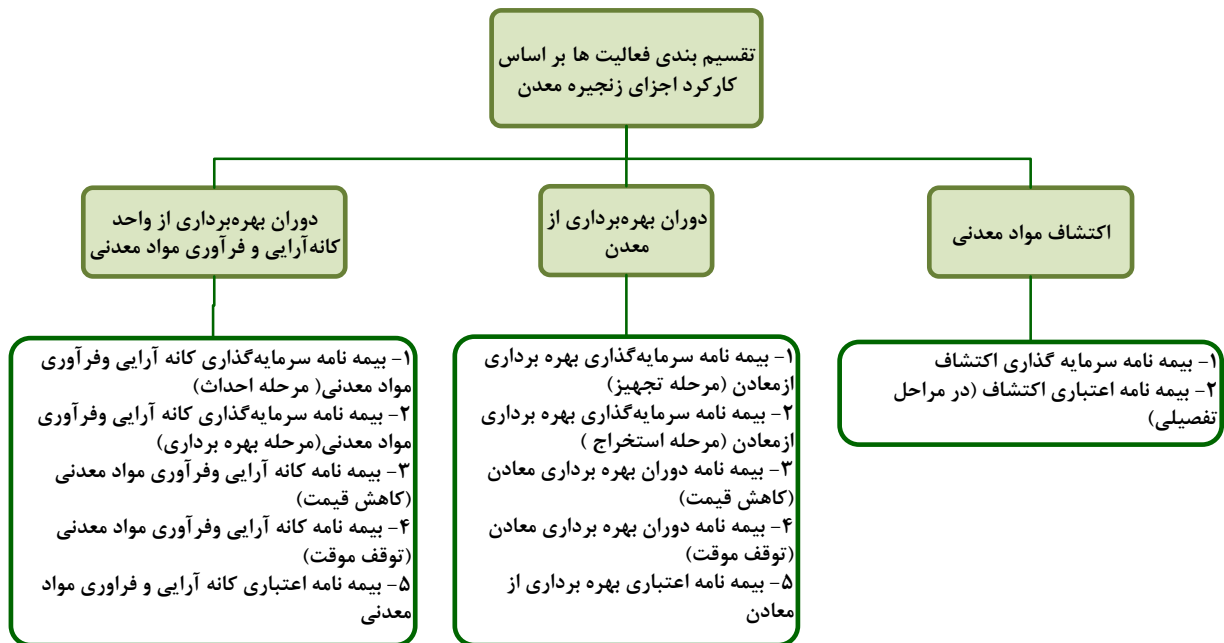
تقسیم‌بندی از فعالیت‌ها سازمان و شناخت واحدهای کسب و کار بر مبنای دو دیدگاه انجام شده است. در دسته‌بندی اول، نگاه به فعالیت‌های ماموریتی سازمان براساس نوع بیمه‌های ارائه شده (دیدگاه محصولی/خدماتی)، انجام شده است. بیمه‌های سرمایه‌گذاری، بیمه‌های کاهش قیمت، بیمه‌های توقف کار و در نهایت بیمه‌های اعتباری بخش‌های اصلی این تقسیم‌بندی هستند.

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
 صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



شکل 10: تقسیم بندی فعالیت های ماموریتی سازمان بر اساس نوع بیمه های ارائه شده

در نگاه دوم، دسته بندی از فعالیت های سازمان بر اساس کارکرد اجزای زنجیره معدن به سه دسته اکتشاف مواد معدنی، دوران بهره برداری از معدن، و دوران بهره برداری از واحد کانه آرایبی و فراوری مواد معدنی تقسیم شده است. هر کدام از دسته ها دربرگیرنده بیمه های طراحی شده در سازمان می باشند. این نوع نگاه به فعالیت های سازمان در شکل زیر نمایان است.



شکل 11: تقسیم بندی فعالیت های ماموریتی سازمان بر اساس نوع بیمه های ارائه شده

دو دسته‌بندی فوق به نوعی شاهد بر نحوه تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌ها در سازمان است. در جدول تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌ها، به تناسب نوع پروانه عملیات معدن، بیمه‌نامه‌های مناسب ارائه شده است. بیمه‌نامه‌ها به چهار دسته بیمه‌نامه‌های سرمایه‌گذاری، بیمه‌نامه‌های اعتباری، بیمه‌نامه‌های کاهش قیمت در دوران بهره‌برداری و در نهایت بیمه‌نامه‌های توقف موقت کار در دوران بهره‌برداری تقسیم شده است. همچنین نوع پروانه عملیات به سه نوع دوران اکتشاف، دوران بهره‌برداری از معادن و دوران بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی افزاز شده است.

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

دوران بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		دوران بهره‌برداری از معادن		دوران اکتشاف مواد معدنی		نوع پروانه عملیات
مرحله احداث واحد کانه‌آرایی و فرآوری	مرحله بهره‌برداری از واحد کانه‌آرایی و فرآوری	مرحله استخراج	مرحله آماده‌سازی	منجر به صدور گواهی‌نامه کشف	پروانه اکتشاف	
						اکتشاف
			بهره‌برداری از معادن (آماده‌سازی)			بیمه نامه سرمایه‌گذاری
		بهره‌برداری از معادن در مرحله استخراج				
کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی در مرحله احداث						
کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی در مرحله بهره‌برداری						
کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		بهره‌برداری از معادن			اکتشاف	بیمه نامه اعتباری
تولید واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		استخراج از معادن				دوران بهره‌برداری معادن کاهش قیمت
تولید واحد کانه‌آرایی و فرآوری مواد معدنی		استخراج از معادن				دوران بهره‌برداری معادن توقف موقت

شکل 12: جدول تفکیک پوشش انواع بیمه‌نامه‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

فرم شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

نهایتاً خواهشمند است، با توجه به مأموریت جدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی که در شکل زیر تبیین شده است، نظرات خود را درمورد واحدهای استراتژیک کسب و کار سازمان بیان فرمایید.

بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت در بخش معدن کشور، در راستای ارتقای تحقق توسعه پایدار از طریق:

1. تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.
2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی، و فراوری، همچنین دارایی‌های ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.
3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری.
4. مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات مهندسی.
5. تسهیل امر سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فراوری.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆◆ فصل 3: تعیین واحدهای استراتژیک

کسب و کار صندوق بیمه

سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

◆ بررسی سناریوهای مختلف و ارائه سناریوی پیشنهادی

◆ واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه

سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

3- تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

3-1- مقدمه

پس از گردآوری اطلاعات مختلف در فصول قبل، در این فصل به تجزیه و تحلیل و تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی خواهیم پرداخت. در این فصل با جمع‌آوری و تحلیل نظرات خبرگان و افرادی که آشنایی زیادی با صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی دارند، سعی در تجمیع ارائه پیشنهادات لازم شده است. لذا در این قسمت از خبرگان مورد تایید گروه و همچنین از مدیران میانی و ارشد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیز اخذ نظر در قالب فرم صورت خواهد گرفت. توجه به مطالعات انجام شده، سناریوهای مختلفی ارائه شده است. پس از بررسی سناریوهای مختلف توسط مدیران ارشد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، با توجه به معیارهای موجود برای انتخاب بخش بندی مناسب، یک سناریو (بخش بندی) به عنوان بخش بندی نهایی کسب و کارهای صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی انتخاب شده است.

3-2- نظرات مدیران ارشد در مورد واحدهای استراتژیک کسب و کار

پس از ارسال فرم‌های تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار و دریافت نظرات آقایان کلهر، شهاب‌الدین، شعربافی، کارگر و قربانی و پس از جلسه بحث و تحلیل پیرامون کسب و کار سازمان، نظرات تجمیع و به تعیین واحدهای کسب و کار سازمان منجر شد.

3-3- بررسی سناریوهای مختلف و ارائه سناریوی پیشنهادی

پیش از ارائه تقسیم‌بندی نهایی از واحدهای استراتژیک کسب و کار، چندین طرح مورد ارزیابی قرار گرفت که از مهمترین آنها می‌توان به تقسیم‌بندی محصولات و خدمات بر اساس زنجیره ارزشی معدن و همچنین بر اساس ماهیت محصولات و خدمات اشاره نمود که ماحصل آنها در سناریوی نهایی جمع‌بندی و مورد بحث قرار گرفت.

پس از اجماع نظرات گروه کارشناسان تیم مطالعات استراتژیک و مدیران ارشد سازمان، پیشنهاد زیر به عنوان برآمد نتایج حاصل گردیده و در جلسه مشترک با مدیران ارشد برای تأیید نهایی مطرح گردید. واحدهای استراتژیک کسب و کار مطرح شده عبارتست از:

✚ واحد خدمات بیمه‌ای؛

✚ واحد خدمات ضمانت‌نامه (بیمه‌نامه‌های اعتباری)؛

✚ واحد ارائه خدمات فنی - مهندسی؛

✚ واحد خدمات مشاوره‌ای، تسهیل‌گری و سرمایه‌گذاری.

3-4- واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

پس از بررسی سناریوهای مختلف و اخذ نظرات مدیران ارشد، انتخاب بخش‌بندی مناسب از سناریوهای مختلف با ملاحظه معیارهای زیر صورت می‌پذیرد:

- انطباق با ساختار سازمانی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی؛
- همگن بودن فضای داخلی هر یک از بخش‌ها؛
- امکان برخورداری هر بخش از قابلیت‌های محوری و استقلال آن از سایر کسب و کارها؛
- انطباق با مطالعات تطبیقی سازمان‌های مشابه در دنیا.

بر این اساس پس از برگزاری یک جلسه مشترک بین مدیران ارشد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، نتایج تأییدشده‌ی بخش‌بندی کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در جدول زیر ارائه شده است. واحدهای استراتژیک کسب و کار نهایی بر اساس معیار محصولات/خدمات تطابق بیشتری دارد. از ویژگی‌های این بخش‌بندی علاوه بر انطباق با معیارهای مختلف تعیین واحدهای استراتژیک کسب و کار، هماهنگی بیشتر با ساختار کنونی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی است. این امر علاوه بر اینکه درک بهتری از این واحدها ایجاد می‌نماید، موجب تسهیل تحلیل محیط واحدهای استراتژیک کسب و کار نیز می‌گردد.



شکل شماره (3-1): بخش‌بندی نهایی کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در ادامه به صورت دقیق‌تر به بیان کسب و کارهای موجود در هر واحد استراتژیک می‌پردازیم:

➤ **واحد استراتژیک «خدمات بیمه‌ای»:** این واحد متضمن اصلی‌ترین و مهمترین جزء مأموریتی سازمان را تشکیل می‌دهد که فعالیت در زمینه صدور انواع مختلف بیمه‌نامه چه به صورت مستقیم و چه به صورت برون‌سپاری و ارجاع کامل را میسر می‌سازد. این واحد در راستای بند مأموریتی تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه قرار دارد.

➤ **واحد استراتژیک «خدمات ضمانت‌نامه»:** بند سوم مأموریت سازمان که عبارت از تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری است؛ از طریق این واحد امکان‌پذیر می‌باشد.

➤ **واحد استراتژیک «خدمات فنی - مهندسی»:** مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات فنی‌مهندسی از جمله اصلی‌ترین فعالیت‌های این واحد می‌باشد.

➤ **واحد استراتژیک «خدمات مشاوره‌ای، تسهیل‌گری و سرمایه‌گذاری»:** ترکیب سه عنصر مهم در راستای زنجیره ارزشی معدن از ویژگی‌های مهم این واحد است.

با مشخص شدن واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌توان گام‌های بعدی تدوین استراتژی را در این سازمان اجرا نمود.

بخش ششم: تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مقدمه

در هر سازمانی رویکرد به مسائل در دو سطح استراتژیک و عملیاتی وجود دارد. اتخاذ تصمیم در سطوح کلان سازمانی، مستلزم نگرشی جامع، بلندمدت و با توجه به شرایط آتی می‌باشد. اقداماتی که در سطوح عملیاتی صورت می‌پذیرند همگی تابع تصمیمات کلان و استراتژیک هستند.

یکی از کلیدی‌ترین تصمیمات استراتژیک یک سازمان، تعیین جهت و رویکرد اساسی آن به مقوله رشد و توسعه می‌باشد. اتخاذ این تصمیم که آیا سازمان در افق بلندمدت خود (معمولاً 5 ساله) با توجه به جمیع شرایط رشد کند یا وضعیت موجود خود را حفظ نماید و یا حتی از تعداد فعالیت‌های خود بکاهد، توسط استراتژی هدایتی تعیین خواهد شد.

در این راستا فصل اول این بخش به آرایه مفاهیم و مدل‌های موجود در ادبیات موضوع در حوزه استراتژی‌های هدایتی می‌پردازد. سپس در فصل دوم مدل تدوین استراتژی‌های هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی شامل روش‌های مورد استفاده، پرسشنامه و ... شرح داده خواهد شد. نهایتاً در فصل آخر پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، به بیان استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی پرداخته می‌شود.

◆◆ فصل 1: مبانی نظری استراتژی هدایتی

- ◆ مفاهیم استراتژی هدایتی
- ◆ مروری بر مدل‌های تدوین استراتژی هدایتی

1- مبانی نظری استراتژی هدایتی

1-1- مقدمه

در این فصل ابتدا مفاهیم و انواع استراتژی هدایتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس مدل‌های موجود در ادبیات موضوع در حوزه تدوین استراتژی‌های هدایتی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا نهایتاً بتوان استراتژی‌های هدایتی مناسب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را تدوین نمود.

1-2- انواع استراتژی هدایتی

به صورت کلی استراتژی بنگاه به سه مسئله اصلی فراروی شرکت می‌پردازد:

1. جهت‌گیری کلان شرکت به سمت رشد، ثبات و یا کاهش (استراتژی هدایتی).
2. حوزه‌های فعالیتی یا بازارهایی که شرکت در آنها از طریق خدمات/محصولات و واحدهای استراتژیک، به فعالیت می‌پردازد (استراتژی پورتفولیو).
3. شیوه مورد استفاده مدیران شرکت در هماهنگ کردن فعالیت‌ها، انتقال منابع و بهره‌گیری از منابع موجود در خدمات/محصولات و واحدهای استراتژیک کسب و کار¹ شرکت (استراتژی سرپرستی)

بر این اساس استراتژی‌های کلان یک شرکت دربرگیرنده تصمیم‌هایی است که به کل جریان مالی و دیگر منابع شرکت (از قبیل منابع انسانی، تکنولوژیک و...) که بین ستاد و مدیریت ارشد شرکت و واحدهای استراتژیک آن مبادله می‌شود، مربوط می‌گردد.

از آنجا که تمامی واحدهای یک شرکت باید از یک استراتژی واحد در سطح کلان پیروی کنند تا موقعیت و جایگاهش را تحکیم بخشد، هر شرکتی باید در مورد اینکه می‌خواهد رشد کند یا وضعیت خود را در ثبات حفظ کند و یا حتی کاهش در فعالیت‌ها داشته باشد، تصمیم‌گیری نماید. این تصمیم در حوزه استراتژی هدایتی اتخاذ می‌گردد.

بالطبع اتخاذ هر یک از تصمیمات فوق مستلزم کاهش و یا افزایش منابع مالی و انسانی می‌باشد.

براساس نظرات متخصصین این حوزه سه دسته اصلی این استراتژی‌ها عبارتند از:

¹ Strategic Business Unit

1. استراتژی‌های رشد: فعالیت‌های شرکت را توسعه می‌دهند.
2. استراتژی‌های ثبات: تغییری در فعالیت‌های فعلی شرکت نمی‌دهند.
3. استراتژی‌های کاهش: سطح فعالیت‌های شرکت را کاهش می‌دهند.

هر کدام از دسته‌های فوق، مشتمل بر چند نوع استراتژی می‌باشد که در ادامه بیان می‌گردند.

1-2-1- استراتژی‌های رشد و توسعه

استراتژی رشد و توسعه به معنای افزایش در تعداد و نوع محصولات، بازارها و مشتریان، حجم شرکت و ... است و به منظور کنار زدن رقبا صورت می‌گیرد. این استراتژی می‌تواند به طور تدریجی و یا به طور ناگهانی و غافلگیرکننده پیاده شود. همچنین لازم به ذکر است که هر چند این راهبرد ریسک بالایی دارد، اما تنها گزینه‌ای است که فرصت رشد واقعی را برای موسسه فراهم می‌آورد.

این استراتژی برخلاف استراتژی کاهش در شرایطی اعمال می‌شود که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌های موجود باشد. دلایل تمایل به این استراتژی نیز می‌تواند متفاوت باشد. به عنوان مثال شرایط محیطی مناسب برای افزایش تولید یا مطرح شدن بازارهای جدید و یا وجود اعتبارات جدید در سازمان‌های دولتی از جمله این دلایل می‌باشد.

بهترین استراتژی‌ها در سطح بنگاه برای موسسات تجاری آن‌هایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش، دارایی‌ها، سود یا ترکیبی از برخی یا همه آن‌ها می‌گردد. دو نوع استراتژی رشد در این حوزه مطرح می‌باشد:

- **استراتژی تمرکز:** در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می‌شود.
- **استراتژی تنوع:** در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می‌شود.

این استراتژی‌ها را به دو صورت می‌توان اجرا کرد:

1. داخلی، از طریق سرمایه‌گذاری در طراحی و توسعه محصول یا خدمت جدید
2. خارجی، از طریق ادغام و خریداری شرکت‌های دیگر یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با آن‌ها

ادغام، تعاملیست که دو یا چند شرکت را در بر می‌گیرد و طی آن سهام این شرکت‌ها مبادله می‌شود و نهایتاً تنها یکی از شرکت‌ها باقی می‌ماند. ادغام‌ها معمولاً بین شرکت‌های هم اندازه و آن‌ها که رابطه خوبی با هم دارند صورت می‌گیرد.

خریداری، عبارتست از خریداری یک شرکت به طور کامل توسط شرکت دیگر. در این حالت شرکت خریداری شده نقش شرکت تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می‌کند. خریداری معمولاً بین شرکت‌ها با اندازه مختلف صورت می‌گیرد و ممکن است دوستانه یا خصمانه باشد خریداری های خصمانه را اغلب بلعیدن می‌نامند.

یک **ائتلاف استراتژیک** عبارتست از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با هم برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه شرکا سودمند خواهد بود.

1-1-2-1- استراتژی تمرکز

اگر شرکت دارای خطوط تولیدی باشد که این خطوط بالقوه قابلیت رشد و توسعه را داشته باشند، تمرکز منابع روی آن خط تولید، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می‌کند. دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از:

- استراتژی یکپارچگی عمودی
- استراتژی یکپارچگی افقی

یکپارچگی عمودی

استراتژی رشد را می‌توان از طریق یکپارچگی عمودی محقق ساخت. یکپارچگی عمودی عبارتست از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلاً توسط یک عرضه کننده (یکپارچگی عمودی رو به پایین) یا یک توزیع کننده (یکپارچگی عمودی رو به بالا) صورت می‌گرفته است. برای یک شرکت یا واحد تجاری که در یک صنعت بسیار جذاب از موقعیت رقابتی خوبی برخوردار است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی است. ممکن است شرکت تصمیم بگیرد با حداقل کردن هزینه‌های تحصیل منابع و عملیات غیر کارا خود، و همچنین اعمال کنترل بیشتر بر کیفیت محصول و نحوه توزیع آن از طریق یکپارچگی عمودی رو به بالا؛ تلاش کند موقعیت رقابتی خود را از طریق یکپارچگی عمودی به پایین حفظ کند و حتی آن را ارتقا بخشد. در واقع شرکت بر شایستگی بارز خود تکیه می‌کند تا بتواند مزیت رقابتی بیشتری کسب کند.

یکپارچگی عمودی می‌تواند به سه شکل انجام بشود:

1. یکپارچگی عمودی کامل: که طی آن شرکت 100٪ نیازهای کلیدی خود را می‌سازد و همچنین تمام فعالیت‌های توزیع را خود برعهده می‌گیرد.
2. یکپارچگی عمودی ناقص: که طی آن شرکت کمتر از نیمی از نیازهای اساسی خود را تولید می‌کند.

3. یکپارچگی عمودی صفر: که طی آن شرکت با عقد قراردادهای بلند مدت با دیگر شرکت‌ها کار تهیه نیازهای اساسی خود و توزیع محصولاتش را به آن‌ها واگذار می‌کند.

با تلاش شرکت‌های بزرگ برای کاهش هزینه‌ها و رقابتی‌تر شدن از طریق حفظ استقلال خود پس از یکپارچگی عمودی، تمایل آن‌ها به عقد قراردادهای بلندمدت برای کاهش هزینه‌های اداری داخلی بیشتر شده است.

یک شرکت می‌تواند یکپارچگی عمودی را به اتکای منابع داخلی یا با همکاری شرکا و منابع خارجی اجرا کند. مثلاً هنری فورد از منابع داخلی شرکت استفاده کرد و کارخانه جدید خود را احداث نمود. فرآیند تولید تا جایی ادغام گردید که سنگ آهن از یک طرف این کارخانه وارد آن و از طرف دیگر اتومبیل‌های کامل خارج می‌شدند و به سمت یک پارکینگ بزرگ هدایت می‌گردید. در مقابل دوپونت راه دوم یعنی توجه به بیرون و یکپارچگی عمودی به پایین را انتخاب نمود. لذا شرکت کنکو را خریداری نمود تا سوخت و مواد نفتی مورد نیاز خود را در تولید محصولات پلاستیکیش تهیه کند.

اگرچه یکپارچگی عمودی به پایین معمولاً از یکپارچگی عمودی به بالا سودآورتر است اما می‌تواند باعث کاهش انعطاف استراتژیک شرکت گردد به عبارت دیگر وقتی در این روش شرکت اقدام به خرید تجهیزات گران قیمت می‌کند که فروش آن‌ها دشوار است، در واقع شرکت با این کار ناخواسته یک مانع خروجی برای خود ایجاد می‌کند و لذا خروج شرکت از آن صنعت خاص را (وقتی که ضروری باشد) دشوار می‌سازد. مثلاً شرکت جنرال موتورز به علت کاهش فروش اتومبیل‌هایش مجبور شده است، استفاده از کارخانه‌ها و کارگران مازاد خود را به عرضه کنندگان بیرونی قطعات واگذار کند.

در واقع ملاک تمایز یکپارچگی کامل و ناقص میزان بهره‌گیری آن‌ها از یکپارچگی عمودی به بالا و یکپارچگی عمودی به پایین می‌باشد.

یکپارچگی عمودی به بالا:

مقصود از یکپارچگی عمودی به بالا این است که شرکت با خریدن شرکت‌های پخش یا خرده‌فروشی‌ها می‌کوشد بر میزان کنترل خود بیافزاید. شرکت هواپیمایی بوئینگ یکی از شرکت‌هایی است که تلاش زیادی کرد تا به این یکپارچگی دست یابد. در اجرای این استراتژی یکی از راه‌های اثربخش این است که شرکت اقدام به واگذاری حق امتیاز کند. از آن جهت شرکت‌ها می‌توانند از طریق واگذاری حق امتیاز به سرعت گسترش یابند که هزینه‌ها و فرصت‌های موجود بین عده زیادی از افراد سرشکن می‌شود.

یکپارچگی عمودی به پایین:

شرکت‌های تولیدی و تجاری مواد مورد نیاز را از عرضه‌کنندگان مواد اولیه خریداری می‌نمایند. یکپارچگی عمودی به پایین یکی از استراتژی‌هایی است که شرکت می‌کوشد در اجرای آن بر میزان مالکیت خود بیفزاید و شرکت عرضه‌کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود در آورد. به ویژه زمانی این استراتژی‌ها

مناسب هستند که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد، آن‌ها قیمت‌ها را بسیار بالا منظور کنند یا اینکه نتوانند نیازهای شرکت را تأمین کنند.

رقابت جهانی باعث شده است که شرکت‌ها در مسیر کاهش دادن تعداد عرضه کنندگان مواد اولیه بر سرعت خود بیفزایند و از این عده انگشت شمار بخواهند خدمات و محصولاتی با بالاترین کیفیت ممکن عرضه نمایند. اگرچه بر حسب سنت وجود چندین عرضه کننده باعث می‌شود که خریدار کالای مورد نظر را با قیمتی پایین‌تر خریداری کند و نسبت به تأمین اقلام مورد نیاز مطمئن گردد.

یکپارچگی افقی

یکپارچگی افقی عبارتست از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت‌های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی. به دیگر بیان یکپارچگی افقی اجرای یکی از استراتژی‌هایی است که شرکت می‌کوشد شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آن‌ها بیفزاید. در زمان کنونی در مدیریت استراتژیک یکی از شناخته شده ترین راه‌ها این است که شرکت‌ها با یکپارچگی افقی می‌کوشند تا از استراتژی‌های رشد استفاده کنند. ادغام شرکت‌ها در یکدیگر، خریدن شرکت رقیب و بلعیدن شرکت‌های دیگر از جمله استراتژی‌هایی است که شرکت‌های رقیب به اجرا در می‌آورند و می‌کوشند تا از این طریق از "صرفه‌جویی به مقیاس" استفاده کنند و نیز منابع و شایستگی‌ها را منتقل کنند.

شرکت می‌تواند با یکپارچگی افقی و از طریق توسعه محصولات شرکتش به دیگر موقعیت‌های جغرافیایی و یا از طریق افزایش تعداد محصولاتش، استراتژی رشد را محقق سازد. شرکت می‌تواند از دو طریق توسعه داخلی و توسعه خارجی، یکپارچگی افقی را انجام بدهد.

در یکپارچگی افقی از طریق توسعه داخلی، شرکت نسبت به خریداری سهم بازار، تجهیزات تولید، محل‌های توزیع یا تکنولوژی خاصی اقدام می‌کند. در یکپارچگی افقی از طریق توسعه خارجی، شرکت نسبت به خریداری شرکت‌های دیگر یا عقد قرارداد تشکیل شرکت مختلط (مشارکت) با همکاری آن‌ها اقدام می‌کند.

یکپارچگی افقی نیز به سه شکل صورت می‌گیرد:

1. ادغام افقی کامل
2. ادغام افقی جزئی
3. قراردادهای بلندمدت

مثلاً خط هوایی هلند KLM بخش زیادی از سهام نورث وست را خریداری کرد و به عبارت دیگر در مالکیت آن شرکت شریک شد تا بتواند از آن طریق به بازارهای امریکا و آسیا دست پیدا کند.

1-2-1-2- استراتژی تنوع

اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت شرکت می‌تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند. دو نوع اصلی استراتژی‌های تنوع عبارتند از: تنوع همگون و تنوع نا همگون.

تنوع همگون (مرتبط)

تنوع همگون (مرتبط) عبارتست از توسعه فعالیت‌ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط. وقتی که موقعیت رقابتی شرکت خوب است اما جذابیت صنعت کم است بهره‌گیری از این استراتژی منطقی می‌باشد. شرکت با تمرکز بر ویژگی‌ها و مشخصاتی که شایستگی بارز آن را ایجاد کرده است می‌تواند از نقاط قوت به عنوان ابزاری برای تنوع‌سازی استفاده کند. در این استراتژی شرکت وارد صنعت جدیدی می‌شود که در آن می‌تواند از دانش فنی، قابلیت‌های تولید و مهارت‌های بازار خود به خوبی بهره بگیرد.

محصولات شرکت به طریقی به هم مربوط می‌باشند. در واقع همه آن‌ها در چیزی با هم مشترکند در واقع شرکت با اجرای این استراتژی به دنبال کسب هم‌افزایی است. یعنی اینکه سود دو شرکت وقتی کنار یکدیگر می‌باشند بیشتر از وقتی است که مستقل از هم کار می‌کنند. نقاط اشتراک دو شرکتی که کنار هم کار می‌کنند می‌تواند یکی یا همه این موارد باشد، تکنولوژی مشابه، کاربرد مشابه، مشتری مشابه، کانال توزیع مشابه، مهارت‌های مدیریتی مشابه یا محصولات مشابه. تنوع همگون می‌تواند به شکل داخلی یا خارجی صورت گیرد.

تنوع ناهمگون (نا مرتبط)

وقتی که مدیریت شرکت پی می‌برد صنعت فعلی جذابیتی ندارد و شرکت نیز توانایی‌ها یا مهارت‌های برجسته‌ای ندارد که بتواند آن‌ها را به آسانی به محصولات (کالاها و خدمات) مرتبط موجود در دیگر صناعت‌ها انتقال بدهد، بهترین استراتژی قابل استفاده استراتژی تنوع ناهمگون است. یعنی شرکت فعالیت‌های خود را با ورود به صنعتی نامرتبط با صنعت کنونی تنوع می‌بخشد. مدیران به جای توجه به یک نقطه اشتراک در سراسر شرکت می‌پذیرند که این استراتژی در وهله اول به مسائل مالی مربوط به جریان وجوه نقد یا کاهش ریسک توجه می‌کند. در تنوع ناهمگون به مسائل مالی توجه می‌شود مثلاً ممکن است شرکتی که از حیث وجوه نقدی غنی می‌باشد اما فرصت‌های محدودی برای رشد در صنعت خود دارد وارد صنعت دیگری شود که در آن شرکت فرصت‌های رشد فراوان است اما به دست آوردن وجوه نقد دشوار است.

نمونه دیگر استفاده از استراتژی تنوع نا همگون حالتی است که شرکتی که محصولات فصلی تولید می‌کند در نتیجه جریان درآمدی ثابتی ندارد، اقدام به خریداری شرکتی در صنعتی نامرتبط می‌کند و از طریق آن فروش های فصلی خود را تکمیل و به این ترتیب جریان نقدی مورد نیاز را حاصل می‌نماید.

1-2-2- استراتژی ثبات (ظرفیت سازی و حفظ وضع موجود)

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را بر استراتژی رشد ترجیح بدهد و به فعالیت‌های فعلی خود ادامه بدهد بدون اینکه تغییرات گسترده‌ای در آن دهد. این شرکت می‌تواند یکی از انواع استراتژی‌های ثبات (ظرفیت سازی و حفظ وضع موجود) را اجرا کند. استراتژی‌های ثبات در کوتاه مدت می‌تواند خیلی مفید باشد اما در عین حال و به خصوص اگر در مدت زمان طولانی دنبال شوند، می‌توانند خطرناک باشند.

درواقع استراتژی ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این در حالی است که اولاً مجموعه مورد مطالعه وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه نباشد، ثانياً امکانات و منابع لازم جهت توسعه موجود نبوده یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را ندهد. به عبارت دیگر هنگامی که شرکتی از وضعیت موجود خود راضی باشد و یا توان بهبود شرایط فعلی را نداشته باشد می‌تواند به استراتژی ثبات متوسل شود. در این شرایط شرکت می‌کوشد تا با تثبیت موقعیت خود و احتمالاً کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری به اهداف مورد نظر دست یابد. لکن طبیعی است که این شرایط نمی‌تواند مدت زیادی دوام یابد، زیرا از سویی محیط با تغییرات خود شرایط را عوض می‌کند و از سوی دیگر رقبا پس از مدتی به این همزیستی خاتمه داده و سهم بازار شرکت مزبور را مورد تهاجم قرار می‌دهند.

متداول ترین و مورد استفاده ترین انواع این نوع استراتژی عبارتند از :

1. استراتژی توقف/آغاز محتاطانه

2. استراتژی عدم تغییر

3. استراتژی سود

1-2-2-1- استراتژی توقف/آغاز محتاطانه

این استراتژی درواقع نوعی فرصت یا وقفه است فرصتی برای استراحت و یا تجدید قوا قبل از ادامه هریک از استراتژی‌های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده‌ای مبهم و غیرقابل پیشبینی مواجه می‌شود، می‌تواند از این استراتژی به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم یا متمرکز کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می‌توان از این استراتژی استفاده نمود.

شرکت کامپیوترسازی دل در سال 1993 و بعد از اجرای اجرای استراتژی رشد خود که منجر به توسعه فراتر از حد انتظار شده بود این نوع استراتژی را به اجرا درآورد.

مایکل دل، مدیرعامل شرکت دل در این باره می گوید: " ما در عرض دو سال، 285 درصد رشد داشتیم و کم کم با مشکلات در حال افزایشی مواجه می شدیم". دل که کامپیترهای خود را از طریق پست به فروش می رساند و ارسال می کرد توانسته بود قیمت محصولات خود را پایین تر از قیمت رایانه های کامپک و آی بی ام نگه دارد. اما نتوانست بر نیازهای روز افزون مشتریان از خویش جوابگو باشد و لذا موقتا استراتژی رشد خود را به ثبات و ظرفیت سازی بدل کرد و با ترمیم ساختار سازمانی خود را ترمیم و تجهیزات جدیدی ساخت.

1-2-2-2- استراتژی عدم تغییر

این استراتژی تصمیم بر انجام ندادن کاری جدید است یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی است. اگرچه به سختی می توان آن را استراتژی نامید موفقیت این استراتژی به روی ندادن تغییر مهمی در موقعیت شرکت است. موقعیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت‌های فعلیش ترغیب می کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می کند.

شرکت هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی کند و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته ای ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی شوند. شرکت سودآوری خوبی دارد و بازار محصولاتش باثبات است. آرامش محیط باعث می شود که مدیران شرکت استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند. مگر اینکه صنعت فعالیت شرکت در حال متمرکز شدن باشد. قبل از ورود وال مارت بسیاری از شرکت‌های فعال در شهر های کوچک از این استراتژی استفاده می کردند.

1-2-2-3- استراتژی سود

استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در یک وضعیت در حال بدتر شدن، اما شرکت در عین حال طوری عمل کند که انگار مشکلاتش موقتی اند.

استراتژی سود عبارتست از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها در حالی که فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه‌گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت در حال کاهش است ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهامداران و جامعه سرمایه گذار تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی، مدیرانی که محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت معرفی می کنند (مثل سیاست های ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، یا وام دهندگان حریص) یا اقدام به

تعویق انداختن سرمایه‌گذاری می‌کنند و یا هزینه‌هایی چون تحقیق و توسعه تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می‌کنند تا بتوانند طی این دوره سخت ثبات در روند سودآوری را حفظ کنند. حتی ممکن است شرکت یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیشتر به فروش برساند.

استراتژی سود به شرکتی کمک می‌کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامتی بگذراند. متأسفانه استراتژی سود اغواکننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

1-2-3- استراتژی کاهش

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود، مدیران ترغیب می‌شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند؛ به عبارت دیگر وقتی فروش‌های شرکت در حال کاهش است و سود آن دارد به زیان تبدیل می‌شود این استراتژی را انتخاب می‌کنند. انواع این استراتژی عبارتند از: استراتژی تغییر، استراتژی اسارت، استراتژی فروش/محرومیت، استراتژی ورشکستگی، استراتژی تصفیه (انحلال).

1-2-3-1 استراتژی تغییر جهت

استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تأکید می‌کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک سازی و مرحله تثبیت.

کوچک سازی تلاش اولیه است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه‌های شرکت.

مرحله دوم یعنی تثبیت، عبارتست از اجرای یک برنامه تثبیت شرکت کوچک‌تر شده کنونی. برای هموار کردن روند انجام فعالیت‌ها در شرکت، مدیران شرکت برنامه ای تهیه می‌کنند تا هزینه‌های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه‌های فعالیت‌های عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای برای سازمان بسیار حیاتی است. اگر مرحله تثبیت به درستی اجرا نگردد، بسیاری از بهترین کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد. البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقی مانده است، بسیار قوی تر و سازمان یافته تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی اش را بهبود بخشیده است و می‌تواند دوباره فعالیت‌های خود را توسعه بدهد.

1-2-3-2- استراتژی اسارت

شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می‌کند، به عرضه‌کننده یا توزیع‌کننده انحصاری شرکت دیگر تبدیل می‌شود و در عوض آن شرکت متعهد می‌شود که برای مدتی طولانی خریدهای خود را از آن شرکت تأمین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد.

با این کار، شرکتی که استراتژی اسارت را انتخاب کرده است یا به عبارت بهتر شرکت اسیر، استقلال خود را در قبال کسب امنیت مبادله می‌کند وقتی که موقعیت رقابتی شرکت ضعیف است، ممکن است تصمیم بگیرد برای تضمین بقای خود و در قبال قراردادی بلندمدت، تسلیم محض یکی از بزرگترین مشتریان خود به این ترتیب شرکت اسیر گستره برخی از فعالیت‌های خود مثل بازاریابی را کاهش می‌دهد و هزینه‌هایش به نحو چشمگیری کاهش می‌یابد، مثلاً سیمپسون برای اینکه تنها عرضه‌کننده قطعات اتومبیل شرکت GM باشد موافقت کرد که تیمی ویژه از طرف جنرال موتورز تجهیزات تولید قطعات موتور آن را بازرسی کنند و با کارکنان آن مصاحبه کنند. در مقابل 80٪ تولیدات شرکت مزبور، براساس قرارداد بلندمدت منعقد می‌شود، به شرکت جنرال موتورز فروخته می‌شود.

1-3-3-2- استراتژی فروش یا واگذاری

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می‌تواند عقب‌نشینی کند و نه اسیر شرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره‌ای ندارند جز این که شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش کل شرکت فروخته می‌شود چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهامداران را قانع کنند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد فروش کل شرکت منطقی و معقول به نظر می‌رسد.

اگر فعالیت‌های شرکت متعدد باشد ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.

1-3-2-4- استراتژی ورشکستگی یا انحلال

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می‌گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد مدیران آن چند راه معهود پیش رو دارند که همه آن‌ها نیز ناگوار و ناراحت‌کننده‌اند از آنجاکه هیچکس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی غیر جذاب نیست شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند.

بر اساس استراتژی ورشکستگی مدیران شرکت را در اختیار دادگاه می‌گذارند تا دادگاه از محل فروش آن بدهی‌ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. درمقابل استراتژی ورشکستگی که تمام شرکت به معرض فروش گذاشته می‌شود در استراتژی تصفیه تمام دارایی‌های شرکت به تدریج به فروش می‌رسد.

1-2-4- استراتژی‌های ترکیبی

همانطور که از نام این استراتژی می‌توان فهمید، شامل آن دسته از استراتژی‌هایی است که به صورت ترکیبی یا تلفیقی و یا اتخاذ توأمان چند تصمیم استراتژیک، به مورد اجرا گذاشته می‌شوند.

در واقع در شرکت‌های بزرگ که دارای تنوع محصول می‌باشند، معمولاً تعدادی از استراتژی‌ها به صورت مشترک و همزمان استفاده می‌شوند. به عنوان مثال یک شرکت می‌تواند در عین حالی که استراتژی ثبات را دنبال می‌کند، به فکر حذف محدود بعضی از فعالیت‌ها و از طرف دیگر نوآوری و راه‌اندازی خط تولید جدید نیز باشد.

1-3- انواع مدل‌های مورد استفاده در تعیین استراتژی هدایتی سازمان

همانطور که در تشریح انواع استراتژی‌های هدایتی بیان شد یک شرکت به فراخور حال خویش می‌بایست از یکی از استراتژی‌های چهارگانه "رشد و توسعه، ثبات، کاهش و ترکیبی" استفاده کند.

برای این منظور می‌بایست روشی را جهت تعیین جایگاه شرکت استفاده نمود تا از آن طریق استراتژی هدایتی مناسب مشخص گردد. لذا نویسندگان و صاحب‌نظران این حوزه ابزارها و رویکردهای مختلفی را در این حوزه پیشنهاد داده‌اند. در ادامه به تشریح مدل‌های موجود در این زمینه پرداخته خواهد شد.

تعداد کثیری از نویسندگانی که قائل به مکاتب تجویزی در تدوین استراتژی نیستند، قائل به اتخاذ رویکردهای کیفی با استفاده از محیط درونی و پیرامونی هستند.

لکن سایرین برخی ابزارهای کمی یا کمی-کیفی را پیشنهاد داده‌اند. در این میان سه روش کلیدی در تدوین استراتژی به صورت گسترده مورد استفاده قرار گرفته‌اند که عبارتند از:

• ماتریس SWOT

• ماتریس SPACE

• ماتریس IE

1-3-1- ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT¹)

ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید یا همان SWOT، یکی از رایج‌ترین و مهمترین ابزارها در تحلیل محیط و استخراج استراتژی‌ها (در سطوح مختلف) به شمار می‌رود.

همانطور که از نام این ماتریس پیداست، اجزای چهارگانه قوت، ضعف، فرصت و تهدید وجوه ماتریس را در دو دسته عوامل داخلی و خارجی تشکیل می‌دهد. شکل بعد گویای این ماتریس می‌باشد. همانطور که در شکل مشخص شده است، چهار ناحیه اصلی در آن تعریف می‌شود که از تلاقی دو به دو عوامل داخلی و خارجی حاصل می‌گردد. به صورت معمول برای هر ناحیه استراتژی متفاوتی از سایرین پیشنهاد می‌گردد.

هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می‌شود می‌کوشد خود را از دست آن‌ها برهاند و وضع را به گونه‌ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف کند.

¹ Strength, Weakness, Opportunity & Threats

هدف استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها استفاده کند.

یکی از راه‌های امکان‌پذیر برای اجرای استراتژی WO این است که از طریق مشارکت با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است درصد خریداری این نوع فناوری برآمد. راه دیگر برای اجرای استراتژی‌های WO این است که افراد واجد شرایط را استخدام نمود و در زمینه فنون مورد نظر به آن‌ها آموزش داد.

شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. این بدان معنی نیست که یک شرکت قوی به ناگزیر با تهدیداتی روبرو خواهد شد.

در بسیاری از صنایع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکت‌های رقیب به وجود می‌آورند و می‌کوشند از محصولات ثبت شده، نوآوری‌ها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه نمایند.

سازمان‌هایی که استراتژی WT را به اجرا در می‌آورند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از اجرای این استراتژی‌ها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار بگیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نمایند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST و یا WT استفاده می‌کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند.

هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می‌باشد می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آن‌ها را به قوت تبدیل کند.

جدول شماره (1-1): ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف

تابلوی SWOT		
W	S	O
نقاط ضعف :	نقاط قوت :	فرصت‌ها :
-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...
ناحیه WO	ناحیه SO	تهدیدها :
-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...
ناحیه WT	ناحیه ST	معیب داخلی
-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...
معیب خارجی	معیب داخلی	معیب خارجی
-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...	-۱ -۲ ...

جهت تحلیل ماتریس و استخراج استراتژی‌های مناسب، ابتدا کلیه عوامل تهیه و عوامل کلیدی در حوزه مورد نظر وارد ماتریس می‌شوند. سپس در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه و راه حل پیشنهادی (در صورت وجود) ارائه می‌گردد. لیست تمامی این راه حل‌ها و استراتژی‌ها به خبرگان ارائه و در نهایت استراتژی‌های قابل اجرا انتخاب می‌شوند.

در تدوین استراتژی هدایتی پس از تهیه لیست عوامل به جای استخراج گزینه‌های استراتژیک، ناحیه با اهمیت بالاتر انتخاب می‌گردد. هریک از ناحیه‌ها با توجه به عوامل مرتبط، جهت‌گیری مشخصی را برای سازمان مشخص می‌نماید. به عنوان مثال قرارگرفتن در ناحیه SO، مستلزم اتخاذ استراتژی رشد می‌باشد. همچنین قرارگرفتن در ناحیه WT برای یک شرکت، استراتژی کاهش یا توانمندسازی وضع موجود را نیاز دارد.

1-3-2- ماتریس SPACE

این ماتریس دارای 4 خانه است که در برگزیده 4 نوع استراتژی می‌باشند.

محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان دهنده دو بعد داخلی (توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA)) و دو بعد خارجی (ثبات محیط (ES) و قدرت صنعتی (IS)) می‌باشد. برای تعیین وضع

کلی سازمان این 4 عامل دارای بالاترین اهمیت می‌باشد. انواع استراتژی‌ها در ماتریس SPACE عبارتند از:

1. تهاجمی¹
2. رقابتی (ترکیبی)²
3. محافظه کار³
4. تدافعی⁴

شکل زیر بیانگر نحوه قرارگیری ابعاد در ماتریس و نمرات تخصیصی به هر بعد می‌باشد. همچنین استراتژی متناسب با هر ناحیه را مشخص نموده است.



شکل شماره (1-1): انواع استراتژی‌ها در ماتریس SPACE

با توجه به نوع شرکت برای هر یک از ابعادی که بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در نظر گرفته می‌شوند می‌توان از متغیرهای زیادی استفاده کرد.

به هنگام تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک بهتر است عواملی که در ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی سازمان استفاده می‌شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال عواملی مانند

¹ Aggressive

² Competitive

³ Conservative

⁴ Defensive

بازده سرمایه، اهرم مالی، قدرت نقدینگی سرمایه در گردش و جریان های نقدی می‌توانند بیانگر توان مالی سازمان باشند. جدول زیر بیانگر چند مثال از متغیرهای هر محور می‌باشد.

به هنگام بررسی هر شرکت باید کوشید تا آنجا که امکان دارد اطلاعات واقعی در ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک گنجانند. درست به همان گونه که در مورد ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف عمل می‌شد.

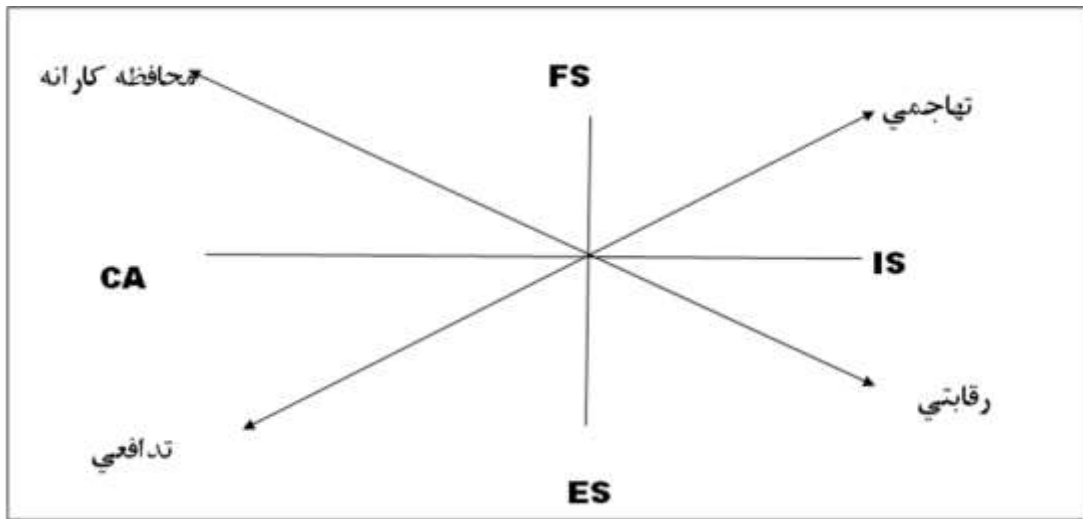
برای تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک به طریق زیر عمل می‌شود:

1. انتخاب متغیرهایی که معرف موارد زیر باشند:
توان مالی-مزیت رقابتی-ثبات محیط و توان صنعت
2. این متغیرها از 1+ (بدترین) تا 6+ (بهترین) نمره دهی می‌شوند و دو بازوی FS و IS را تشکیل می‌دهند. دو بازوی ES و CA نیز برای هر یک از متغیرها تشکیل و از 1- (بهترین) تا 6- (بدترین) نمره دهی می‌شوند.
3. مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از محورها با هم جمع گردیده و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم می‌شود تا نمره میانگین FS و IS و ES و CA به دست آید.
4. بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک میانگین نمرات FS و IS و ES و CA قرار داده می‌شود.
5. نمره های موجود بر محور X ها با هم جمع شده و نقطه متعلق به محور X ها مشخص می‌شود و نمره های موجود بر روی محور Y ها نیز به همین صورت با هم جمع زده شده و نقطه مربوط به این محور تعیین می‌گردد
6. پس از وصل دو نقطه به دست آمده، از مبدا مختصات به این نقطه وصل می‌شود. این خط نشان دهنده نوع استراتژی ای است که برای سازمان توصیه می‌شود و می‌تواند به صورت تهاجمی، رقابتی، تدافعی یا محافظه کارانه باشد.

جدول شماره (1-2): شاخص‌های هریک از پارامترهای مورد بررسی در ماتریس SPACE

توان مالی (FS)		ثبات محیط (ES)	
1	بازده سرمایه	1	تغییرات فناوری
2	اهرم مالی	2	نرخ تورم
3	قدرت نقدینگی	3	تغییر در تقاضا
4	سرمایه در گردش	4	قیمت محصولات شرکت‌های رقیب
5	جریان‌های نقدی	5	موانع ورود به بازار وجود دارد
6	سهولت خروج از بازار	6	فشارهای ناشی از رقابت
7	خطرهای ناشی از تجارت	7	کشش تقاضا از نظر قیمت
مزیت رقابتی (CA)		توان صنعت (IS)	
1	سهم بازار	1	توان بالقوه رشد
2	کیفیت محصول	2	توان سودآوری
3	چرخه حیات محصول	3	ثبات مالی
4	وفاداری مشتریان	4	مهارت لازم در فناوری
5	توان بهره برداری از رقابت	5	استفاده بهینه از منابع
6	دانش فنی	6	تراکم سرمایه
7	اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالاهای ساخته شده	7	سهولت ورود به بازار

شکل زیر بیانگر موقعیت رقابتی در هر چهار محور به صورت شماتیک می‌باشد. لازم است به این نکته توجه شود که در نهایت موقعیت سازمان در یکی از 4 ناحیه قرار می‌گیرد و نمی‌توان همزمان دو و یا چند ناحیه را بدست آورد. البته این کار در سازمان‌هایی با فعالیت‌ها و کسب و کارهای واحد مصداق دارد. لکن می‌توان برای سازمان‌هایی با فعالیت‌های متعدد و مختلف، رویکرد دیگری را اتخاذ نمود که به میزان سهم در هر محور به همان میزان استراتژی ناحیه مورد نظر اجرا شود که در ادامه این دو رویکرد به صورت تفصیلی بیان خواهند شد.



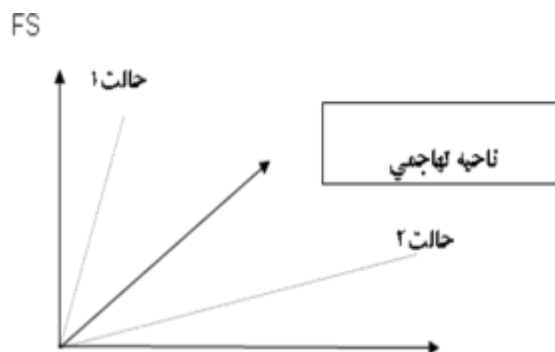
شکل شماره (1-2): موقعیت استراتژیک سازمان در ماتریس SPACE

1-2-3-1- موقعیت استراتژی‌های مختلف در روش SPACE - رویکرد اول

در صورتی که شرکت در انتصاب استراتژی هدایتی مورد نظر، رویکرد اول را اتخاذ نماید و بخواهد به صورت کلان استراتژی واحدی را در خصوص جهت‌گیری آتی شرکت ارائه نماید، قرارگرفتن در نواحی مختلف تفاسیر مختلفی را به همراه خواهد داشت.

بدین منظور می‌توان هر یک از چهار ناحیه ماتریس را به دو ناحیه با خط مورب با شیب 1 تقسیم کرد. هرکدام از 8 منطقه حاصله که تحت عنوان حالت بیان شده‌اند، بیانگر وضعیتی هستند که تفسیر آن‌ها از این قرار می‌باشد.

1. ناحیه تهاجمی

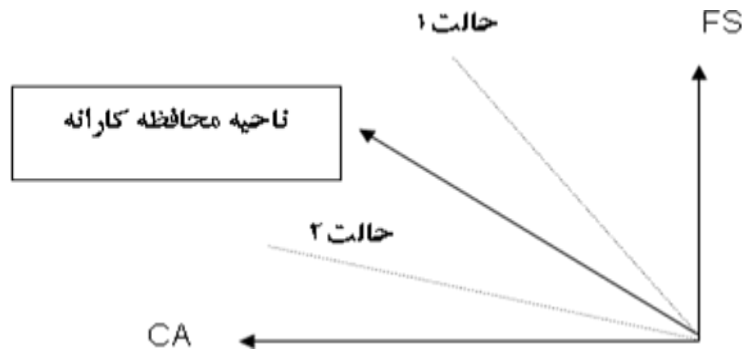


شکل شماره (1-3): ناحیه تهاجمی در ماتریس SPACE

□ تفسیر حالت 1: شرکت در کسب و کاری که فعالیت می‌کند، از توان بسیار خوبی برخوردار می‌باشد.

□ تفسیر حالت 2: شرکت دچار مشکل مالی می‌باشد ولی در کسب و کاری فعالیت می‌نماید که دارای رشدی پایدار می‌باشد و می‌تواند مزیت‌های رقابتی عمده‌ای برای خود ایجاد نماید.

2. ناحیه محافظه کارانه

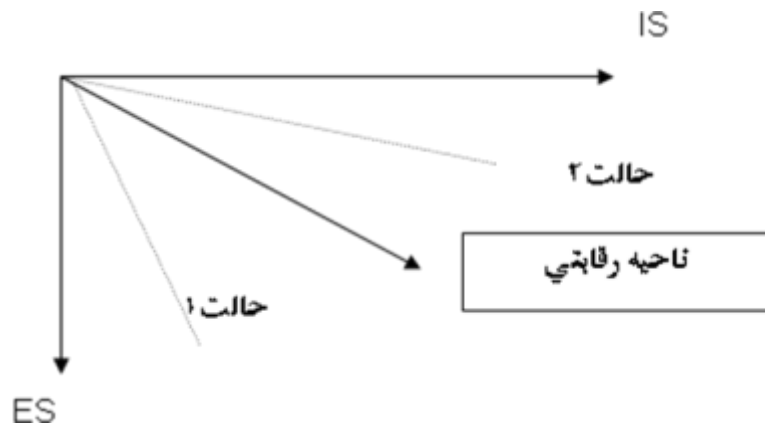


شکل شماره (1-4): ناحیه محافظه کارانه در ماتریس SPACE

□ تفسیر حالت 1: شرکت در کسب و کاری پایدار که در مسیر رشد قرار دارد، از توان مالی خوبی برخوردار می‌باشد.

□ تفسیر حالت 2: شرکت در کسب و کاری قرار دارد که رقابت بسیار زیاد می‌باشد، در نتیجه فروش شرکت روند نزولی دارد.

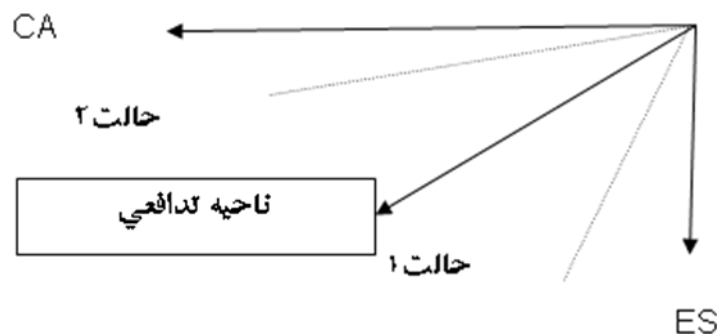
3. ناحیه رقابتی:



شکل شماره (1-5): ناحیه رقابتی در ماتریس SPACE

- تفسیر حالت 1: شرکت در کسب و کاری ناپایدار و نسبتاً خوب به رقابت می‌پردازد.
- تفسیر حالت 2: شرکت در کسب و کاری که رشد سریعی دارد، از مزایای رقابتی خوبی برخوردار می‌باشد.

4. ناحیه تدافعی



شکل شماره (1-6): ناحیه تدافعی در ماتریس SPACE

- تفسیر حالت 1: شرکت در کسب و کاری ناپایدار قرار دارد. همچنین از نظر مالی نیز با مشکل مواجه می‌باشد.
- تفسیر حالت 2: شرکت در کسب و کاری قرار دارد که دارای رشد منفی می‌باشد. همچنین از بعد رقابتی نیز دارای وضعیت بدی می‌باشد.

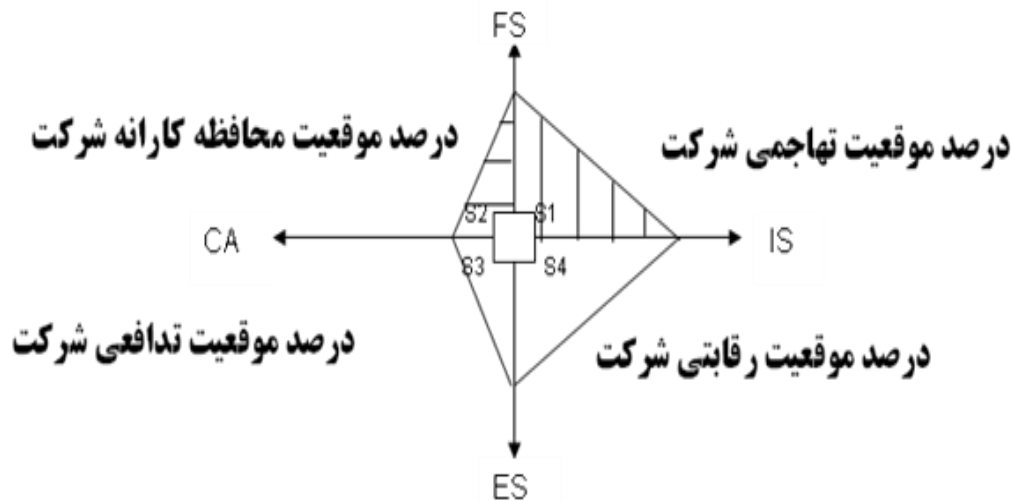
براساس هریک از حالات هشتگانه فوق الذکر، استراتژی مربوطه قابل استحصال می‌باشد و رویکرد کلان شرکت مشخص خواهد شد.

1-3-2-2- تعیین موقعیت شرکت در ماتریس SPACE - رویکرد دوم

رویکرد دیگری که در ماتریس SPACE می‌توان اتخاذ نمود، نگاه نسبی به موقعیت شرکت می‌باشد. در این رویکرد شرکت می‌تواند درصدی از هریک از 4 ناحیه را داشته باشد. رویکرد حاضر بیشتر مناسب شرکت‌هایی است که دارای فعالیت‌های متنوعی هستند و گستردگی حوزه فعالیت و تنوع در محصولات امکان اتخاذ رویکردی یکسان را به کل شرکت نمی‌دهد. لذا به عنوان مثال در قسمتی از فعالیت‌های خود در موقعیت تهاجمی قرار می‌گیرد و در قسمتی دیگر لازم است تا رویکرد تدافعی به خود بگیرد.

جهت ترسیم ماتریس در این رویکرد، لازم است تا همانند رویکرد اول نمرات هر یک از چهاروجه تعیین گردد. لکن به جای جمع زدن نمرات محورهی مقابل، نمرات هر وجه حفظ شده و محل آن در ماتریس روی محور آن وجه مشخص می‌گردد. از اتصال چهار نقطه حاصله یک لوزی بدست می‌آید (شکل زیر) که تقاطع آن با دو محور، چهار مثلث را ایجاد می‌نماید.

نسبت مساحتی هریک از مثلث‌ها به کل مساحت لوزی، گویای درصد موقعیت سازمان در ناحیه مورد نظر می‌باشد.



شکل شماره (1-7): لوزی تعیین موقعیت SPACE

بنابراین می‌توان متناسب با درصدهای حاصله از ماتریس، فعالیت‌های مرتبط با هر ناحیه را در راستای استراتژی مذکور، جهت دهی نمود.

1-3-3- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی (IE)

سومین ابزاری که در تدوین استراتژی هدایتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی (IE) می‌باشد. این ماتریس جهت تعیین موقعیت و جایگاه شرکت یا کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این ماتریس می‌توان هم در سطح سازمانی و هم در سطح واحدهای استراتژیک استفاده نمود.

همانطور که از نام این ماتریس پیداست تعیین موقعیت از طریق ارزیابی همزمان عوامل داخلی و خارجی صورت می‌گیرد و ابعاد ماتریس را نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تشکیل می‌دهند.

در این ماتریس از یک سو نقاط قوت و ضعف کلیدی شرکت به عنوان عوامل داخلی و از سوی دیگر، فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی به عنوان عوامل خارجی ورودی ارزیابی محسوب می‌شوند. تحلیل این عوامل و بدست آوردن نمره هر دسته عامل، توسط دو جدول ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی صورت می‌پذیرد.

در جدول ارزیابی عوامل داخلی (جدول زیر) 4 ستون اصلی وجود دارد:

در ستون اول تمامی عوامل قوت و ضعف کلیدی شرکت لیست می‌گردد. در ستون دوم اهمیت هریک از عوامل تعیین می‌گردد. مجموع ضرایب اهمیت عوامل در این ستون به صورت نرمالیزه شده، یک می‌باشد. علاوه بر ضریب اهمیت، نمره ای که به وضعیت عامل در سازمان اختصاص می‌یابد در این ستون بیان می‌گردد. معمولاً این نمره با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه 4 یا 3 (برای قوت‌ها) و رتبه 1 یا 2 (برای ضعف‌ها) می‌باشد. در نهایت حاصلضرب ستون دوم و سوم نمره هر عامل را مشخص می‌نماید. مجموع نمرات مذکور با توجه به نمره‌دهی مذکور عددی بین 1 تا 4 می‌باشد.

جدول شماره (1-3): جدول ارزیابی عوامل داخلی

رتبه 3 و 4	نمره وزن × رتبه	ضریب اهمیت (وزن)	قوت‌ها
			عوامل سازمان و مدیریت عوامل بازاریابی عوامل مالی و حسابداری عوامل تولید و عملیات عوامل تحقیق و توسعه عوامل سیستم اطلاعات مدیریت
رتبه 1 و 2	نمره وزن × رتبه	ضریب اهمیت (وزن)	ضعف‌ها
			عوامل سازمان و مدیریت عوامل بازاریابی عوامل مالی و حسابداری عوامل تولید و عملیات عوامل تحقیق و توسعه عوامل سیستم اطلاعات مدیریت

در جدول ارزیابی عوامل خارجی (جدول زیر) نیز همانند عوامل داخلی عمل می‌گردد با این تفاوت که در ستون سوم نمره دهی از این قرار می‌باشد: فرصت کلیدی عدد 4، فرصت معمولی عدد 3، تهدید معمولی عدد 2 و تهدید بحرانی عدد 1.

نمرات حاصل از این جداول ابعاد ماتریس IE را تشکیل می‌دهند و جایگاه شرکت براساس این ارزیابی تعیین می‌گردد.

جدول شماره (1-4): جدول ارزیابی عوامل خارجی

فرصتها	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه 3 و 4	نمره وزن × رتبه
محیط اقتصادی محیط اجتماعی - فرهنگی محیط تکنولوژیکی محیط سیاسی مشتریان رقبای بالقوه رقبای موجود نهادهای دولتی			
تهدیدها	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه 1 و 2	نمره وزن × رتبه
محیط اقتصادی محیط اجتماعی - فرهنگی محیط تکنولوژیکی محیط سیاسی مشتریان رقبای بالقوه رقبای موجود نهادهای دولتی			

تقسیم بندی این ماتریس به دو شکل عمده صورت می‌گیرد:

1. ماتریس نه خانه ای

2. ماتریس چهارخانه ای

ماتریس نه خانه ای: در حالت اول ماتریس به نه خانه تقسیم می‌شود (جدول زیر). در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه ای نمرات جداول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به سه بخش قوی (3 الی 4)، متوسط (2 الی 3) و ضعیف (1 الی 2) در هر دو بعد افقی و عمودی تقسیم می‌گردد.

در این ماتریس چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل داخلی و خارجی در یکی از خانه های II، III، IV باشد، اتخاذ استراتژی رشد و ساخت برای آن توصیه می‌شود؛ در صورتی که موقعیت در یکی از خانه های III، V یا VII قرار گیرد، استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می‌شود و در نهایت اگر در یکی از خانه های IX، II، IX و یا IX باشد، استراتژی رهاسازی، برداشت، واگذاری یا انحلال

توصیه می‌گردد. همانطور که ملاحظه می‌شود، این ماتریس سه وضعیت اصلی را مشخص می‌کند و سه دسته استراتژی را پیشنهاد می‌کند.

جدول شماره (1-5): ماتریس نه خانه ای IE

استراتژی رشد و ساخت I	استراتژی رشد و ساخت II	استراتژی حفظ و نگهداری وضع موجود III
استراتژی رشد و ساخت IV	استراتژی حفظ و نگهداری وضع موجود V	استراتژی رهاسازی، برداشت و یا انحلال VI
استراتژی حفظ و نگهداری وضع موجود VII	استراتژی رهاسازی، برداشت و یا انحلال IX	استراتژی رهاسازی، برداشت و یا انحلال IIIX

ماتریس چهارخانه ای : در حالت دوم، ماتریس به چهار خانه تقسیم می‌شود (جدول زیر). در این تقسیم بندی ابعاد به دو قسمت مساوی تقسیم و نمرات بین 1 تا 2.5 در یک قسمت و 2.5 تا 4 در قسمت دیگر قرار می‌گیرد.

همانطور که مشخص است، چنانچه موقعیت شرکت و یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه I باشد، استراتژی محافظه کارانه (نگهداری- حمایت درونی) توصیه می‌شود. به همین ترتیب در صورت قرارگرفتن در خانه II ، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)، در خانه III ، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال) و نهایتاً در خانه IV ، استراتژی رقابتی (نگهداری - حمایت بیرونی) توصیه می‌شود.

جدول شماره (1-6):ماتریس چهارخانه ای IE

استراتژی محافظه کارانه (نگهداری- حمایت درونی) I	استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه) II
استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال) III	استراتژی رقابتی (نگهداری - حمایت بیرونی) IV

به منظور دقت کافی و قضاوت بهتر در مورد انتخاب استراتژی‌های مناسب شرکت‌ها و کسب و کارها که با عنایت به نمرات ارزیابی عوامل داخلی و خارجی آن‌ها و موقعیتشان در ماتریس داخلی و خارجی اتخاذ می‌شوند، شایسته است که به نقطه معینی که در یکی از خانه‌های ماتریس‌های نه خانه‌ای و چهار خانه‌ای داخلی و خارجی مشخص می‌شود اکتفا نشود و با در نظر گرفتن انحراف معیار نمرات نهائی، یک منطقه از ماتریس داخلی و خارجی برای اتخاذ استراتژی‌ها مورد توجه قرار گیرد. در این حالت ممکن است چندین خانه از ماتریس داخلی و خارجی به جای یک خانه آن جهت انتخاب استراتژی بهینه مورد توجه قرار گرفته و باعث شود به جای تأکید بر یک دسته از استراتژی به طور همزمان سازمان چندین نوع استراتژی را جهت دسترسی به اهداف خویش در پیش گیرد. این کار استراتژی‌های شرکت را از حالت تک نوعی خارج ساخته و احتمال خطا در گزینش استراتژی‌های مناسب را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.

در انتخاب میان این دو نوع ماتریس، نوع سازمان و شرایط مسئله نیز دخیل می‌باشد. همچنین استفاده از سایر ابزارها در سطح سازمانی می‌تواند انتخاب را تعیین نماید. به عنوان مثال اگر شرکت در سطح کلان به تدوین استراتژی موضوعی با استفاده از ماتریس SWOT بپردازد، آنگاه به جهت هماهنگی بیشتر و تسهیل در امر انتخاب استراتژی‌های موضوعی بهتر است از ماتریس چهارخانه‌ای استفاده نماید. چراکه در صورت قرار گرفتن شرکت در هر یک از نواحی ماتریس IE، استراتژی‌های موضوعی متناظر در ماتریس SWOT نیز انتخاب خواهند شد و یا استفاده از ماتریس BCG در سطح کلان تناسب بیشتری با ماتریس IE نه خانه‌ای خواهد داشت.

در انتها اگر بخواهیم مراحل تهیه ماتریس را به صورت خلاصه بیان نمائیم می‌توان 5 مرحله ذیل را توصیه نمود:

1-3-3-1- پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله اول:

پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف شرکت را مشخص و لیست نمایید.

مرحله دوم:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. همانگونه که در ماتریس EFE توضیح داده شد می‌توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای تعیین وزن هر یک از عوامل و تصمیم‌گیری پیرامون عوامل با اهمیت تری که خوبست در جدول IFE بیابند می‌توان از نظرات خبرگان

آن صنعت و دست اندرکاران شرکت بهره جست. و سپس وزن عوامل با اهمیت‌تر را بین صفر تا 1 نرمالیزه نمود.

مرحله سوم:

وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین 1 تا 4 با توجه به محور ذیل مشخص نمایید.

نقاط ضعف فقط امتیاز 1 یا 2 را دریافت می‌نمایند. نقاط قوت فقط نمرات 3 و 4 را می‌توانند بخود بگیرند. توجه به این نکته در تهیه ماتریسهای EFE و IFE بسیار حائز اهمیت می‌باشد که امتیازات بر اساس وضع موجود فعالیت‌های شرکت و محیط حاکم بر آن و وزن‌ها بر اساس درجه اهمیت هر یک از عوامل در صنعت مورد بررسی تعیین می‌شوند.

مرحله چهارم:

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نمایید و در یک ستون جدید درج نمایید.

مرحله پنجم:

جمع امتیازات وزن دار (موزون) را محاسبه نموده که حداقل 1 و حداکثر 4 می‌باشد و میانگین آن‌ها 2/5 می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از 2/5 باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف می‌باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از 2/5 باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی در مجموع دارای قوت می‌باشد.

◆◆ فصل 2: تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

- ◆ فرایند تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
- ◆ استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

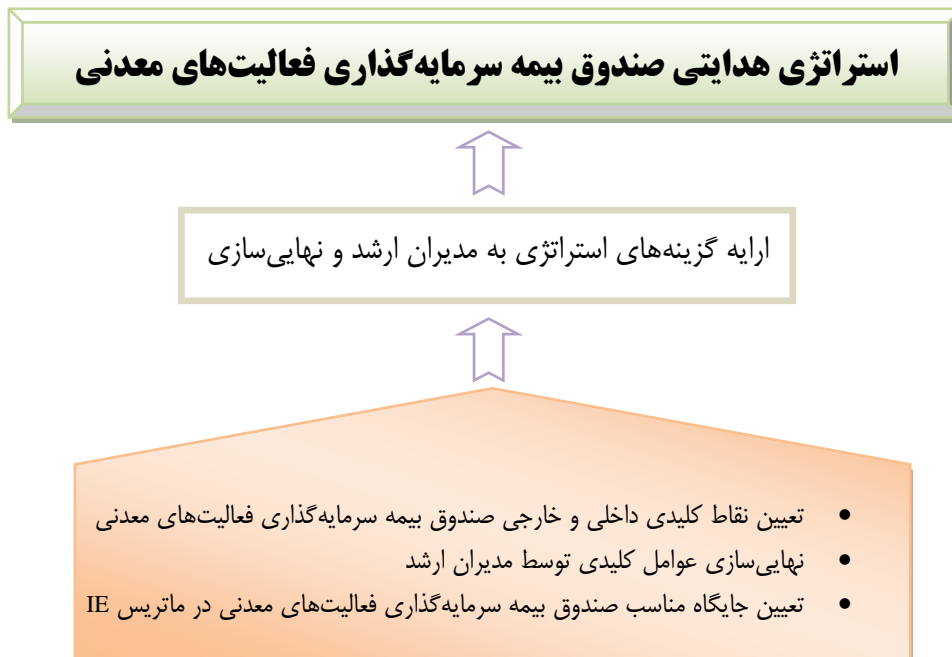
2- استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

2-1- مقدمه

در این فصل با توجه به مدل‌های مرور شده در فصل پیشین، فرایند تدوین استراتژی‌های هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی شرح داده خواهد شد. سپس در انتها پس از اخذ نظرات مدیران ارشد صندوق، به تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی پرداخته می‌شود.

2-2- فرآیند تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

با توجه به شکل زیر، به منظور تدوین استراتژی‌های هدایتی صندوق، ماتریس IE مبنای کار قرار می‌گیرد تا بتوان با استفاده از خروجی‌ها و گزینه‌های پیشنهادی این ماتریس، استراتژی هدایتی مناسب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را تدوین نمود.



شکل شماره (2-1): فرآیند تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

عوامل مورد استفاده در ماتریس IE، در واقع نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کلیدی صندوق هستند. این عوامل پس از انجام تحلیل محیط و رتبه‌بندی عوامل توسط مدیران ارشد و نهایتاً نهایی‌سازی آنها در جلسه مدیران ارشد، بدست آمدند.

لازم به ذکر است در راستای تعیین جایگاه صندوق در ماتریس IE مصاحبه‌ها و جلساتی با اعضای کمیته راهبری صورت پذیرفت. در این جلسات عوامل اصلی (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کلیدی) به اعضا ارائه و در نهایت جایگاه صندوق در ماتریس IE تعیین گردید. در ادامه عوامل کلیدی محیطی بیان می‌گردد.

2-2-1- عوامل کلیدی محیطی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

همانطور که در بخش گذشته شرح داده شد، پیش‌نیاز ترسیم ماتریس IE شناسایی عوامل کلیدی محیطی سازمان می‌باشد. در گزارش پنجم نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صندوق بیمه، با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته شناسایی شدند. سپس در طی جلسات برگزار شده و پرسشنامه‌های ارائه شده نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کلیدی صندوق استخراج و به تصویب کمیته راهبری رسید. در ادامه عوامل کلیدی محیطی صندوق بیمه (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کلیدی) بیان می‌شود.

نقاط قوت

- وجود نیروی متخصص در بخش فنی
- پیش‌بینی ردیف بودجه و اعتبارات در بودجه دولتی برای صندوق جهت حمایت از بخش معدن
- وجود حجم قابل توجهی از مستندات فنی
- امکان برونسپاری بخشی از امور فنی صندوق
- برخورداری از استاندارد کیفیت ISO 9001
- روابط مناسب مابین مدیران صندوق و سازمان‌های بالادست در وزارتخانه و ایمیدرو
- نهادینه شدن فرایند ارزیابی و قیمت‌گذاری در صندوق
- عزم مدیریت در جهت تغییر و ارتقای صندوق
- اساسنامه منعطف صندوق

نقاط ضعف

- کمبود نیروهای متخصص صندوق در برخی از حوزه‌های کاری (محاسبه‌ی نرخ فنی بیمه‌نامه‌ها، آنالیز و مدیریت ریسک، کارشناس فنی جهت بازدید -به ویژه در کانه‌های خاص-، حوزه‌های ماموریتی جدید و ...)
- اطلاع‌رسانی ضعیف صندوق در تمامی حوزه‌های ماموریتی
- ناکافی بودن زیرساخت‌ها (فضای فیزیکی و تجهیزات مورد نیاز، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ...)
- بروکراسی نامطلوب اداری

- عدم پوشش کافی و نپرداختن به برخی از حوزه‌های ماموریتی (بویژه عدم پوشش کامل بیمه‌های زنجیره ارزش بخش معدن)
- عدم تناسب ساختار واحدها با ماموریت‌ها (ی جدید) و شفاف نبودن شرح وظایف و روال‌های هر واحد (فقدان واحد مدیریت ریسک)
- عدم پوشش بیمه‌ای در حوزه‌های فعال به دلیل سخت‌گیری صندوق در میزان پوشش ریسک و اخذ تضامین مورد نیاز (بویژه در بخش اکتشاف)
- انجام فعالیت‌های تصدی‌گرایانه، بدون تفویض اختیارات حاکمیتی (تصمیم‌گیری و مالی) در حوزه‌های ماموریتی صندوق
- توجه ناکافی به منابع انسانی (ارتقا، توسعه و آموزش)
- عدم توجه به رضایت مشتریان (نیازسجی و اطلاع‌رسانی)

نقاط فرصت

- وجود نگاه مثبت در وزارتخانه و ایمیدرو به صندوق و امکان جلب حمایت‌های مادی و معنوی ذی‌نفعان
- پتانسیل بالقوه بالای بخش معدن به منظور انجام فعالیت‌های بیمه‌ای (وجود منابع متعدد معدنی، زیرساخت‌ها و معادن در حال تجهیز در کشور، سرمایه اولیه بالای مورد نیاز و ...)
- عدم حضور بخش خصوصی در زمینه خدمات بیمه‌ای بخش معدن
- وجود معادن فراوان دولتی و امکان اعمال حاکمیت وزارت صنایع و معادن در آنها
- نیازهای متنوع بخش معدن در زمینه‌ی بیمه‌ای و تسهیل‌گری
- امکان استفاده از ظرفیت شرکت‌های بیمه تجاری در کشور (انجام فعالیت بیمه‌ای بصورت اتکایی)
- قابل کنترل بودن ریسک سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی
- وابستگی کم فعالیت‌های معدنی به تکنولوژی‌های خارج از کشور و کم بودن تاثیر تحریم‌ها
- وجود قشر تحصیل کرده کافی در بخش معدن
- اصلاحیه ماده 31 قانون معادن (تبصره دو و سه)
- در نظر گرفتن رشد قابل ملاحظه در بخش معدن با توجه به چشم‌انداز 20 ساله کشور
- گسترش فعالیت‌های موسسات مالی و اعتباری در کشور
- سودآوری بالای برخی از فعالیت‌های معدنی

نقاط تهدید

- پائین بودن توان علمی و فنی معدن‌کاران و بالتبع عدم آگاهی از نیازمندی‌های بیمه‌ای، تکنولوژی‌های روز، فرآیندهای کاری بهینه، و ...
- عدم وجود فرهنگ بیمه‌ای در بخش معدن

- بروکراسی اداری در وزارت صنایع و معادن، صنایع و معادن استان‌ها، و ایمیدرو (وجود گلوگاه‌های مختلف و نقاط کنترلی - مالی و تصمیم‌گیری - خارج از صندوق)
- وجود نگاه و فرهنگ بد به بخش معدن به عنوان یک فعالیت سطح پایین در جامعه
- وابستگی شدید ادامه حیات صندوق به ارائه تسهیلات دولتی در بخش معدن
- قرار گرفتن صندوق در لیست واگذاری خصوصی‌سازی مطابق با اصل 44
- پایین بودن توان مالی بیمه‌گذاران در پرداخت حق بیمه‌ها و سهم مشارکت در معدن
- عدم وجود نظام اعتبارسنجی متقاضیان
- تغییرات مدیریتی سریع در سازمان‌های بالادست
- عدم وجود بخش خصوصی توانمند در بخش معدن
- کم توجهی به بخش معدن از سوی وزارت صنایع و معادن در مقایسه با بخش صنعت
- استفاده نادرست تسهیلات از جانب متقاضیان
- ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ایران
- اصلاحیه ماده 31 قانون معادن (متن قانون و تبصره یک)

2-2-2- تعیین جایگاه صندوق در ماتریس IE

در راستای تدوین جایگاه صندوق در ماتریس IE بایستی پرسشنامه‌هایی به منظور امتیازدهی به عوامل کلیدی طراحی شود تا با توجه به میزان اهمیت عوامل مذکور بر صندوق بیمه جایگاه صندوق بدرستی مشخص گردد. در نهایت جلسات حضوری و مشترک گروه مشاور با اعضا کمیته راهبری، جایگزین پرسشنامه‌های طراحی شده قرار گرفت. در این جلسات نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استخراج شده توسط گروه مشاور به کمیته راهبری ارائه شده و عوامل کلیدی فوق به تصویب رسید.

در طی جلسات برگزار شده با اعضا کمیته راهبری، میزان اهمیت و تاثیرگذاری تمامی عوامل محیطی مورد بحث و گفتگو قرار گرفت. بدین صورت که ابتدا تمامی نقاط قوت کلیدی در جلسه کمیته راهبری ارائه شده و درجه اهمیت و حساسیت هر یک از عوامل تعیین، و در نهایت موقعیت صندوق نسبت به هر یک از عوامل مورد بررسی قرار گرفت. براینند تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در طی این جلسات بدین گونه بود که اعضای کمیته به این نکته اذعان داشته‌اند که ضعف‌های صندوق بر نقاط قوت آن غلبه داشته و فرصت‌های صندوق بر نقاط تهدید چیره است.

با توجه به نظرات مشابه و متحد اعضای کمیته راهبری، این مهم به تصویب رسید که جایگاه صندوق در ماتریس IE خانه I (منطقه فرصت-ضعف) می‌باشد. شکل زیر نیز جایگاه صندوق را در ماتریس مذکور نشان می‌دهد. همانگونه که در بخش‌های قبلی گزارش پیش روی شرح داده شد، استراتژی هدایتی هر سازمان با توجه به موقعیت آن در ماتریس IE تدوین می‌گردد. لذا استراتژی پیش روی صندوق استراتژی محافظه کارانه (نگهداری-حمایت درونی) خواهد بود. در ادامه استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی ارائه می‌گردد.



شکل شماره (2-2): جایگاه صندوق در ماتریس IE بر اساس نظرات خبرگان

2-3- استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در این قسمت به تدوین استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی پرداخته می‌شود. همانگونه که در بخش قبل شرح داده شد، همانگونه که در بخش قبل شرح داده شد، جایگاه صندوق در ماتریس IE در خانه I (منطقه فرصت-ضعف) قرار دارد. با توجه به نکات مطرح شده و اطلاعات جمع‌آوری شده و نیز نظرات مدیران ارشد در مورد جایگاه صندوق، در ماتریس تدوین استراتژی هدایتی، و همچنین بررسی استراتژی‌های کلی که این ماتریس برای موقعیت‌های مختلف توصیه می‌نماید، استراتژی هدایتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی که به تایید مدیران ارشد نیز رسیده است، بدین شرح می‌باشد:

ظرفیت‌سازی خدمات تسهیل‌گری و تکمیل خدمات بیمه‌ای در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی

همانطور که مشخص است، این استراتژی از دو بعد جهت حرکت صندوق را تعیین می‌نماید. بعد اول به «ظرفیت‌سازی خدمات تسهیل‌گری» و بعد دوم به «تکمیل خدمات بیمه‌ای» اشاره دارد.

بعد اول استراتژی هدایتی به خدمات جدیدی توجه دارد که می‌بایست در مجموعه فعالیت‌های صندوق تعریف گردد. خدماتی از قبیل تسهیل‌گری در امر سرمایه‌گذاری و مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی از جمله این موارد است. خدمات جدید در نتیجه خلاءهایی بوجود آمده است که (با توجه به نتایج مصاحبه با خبرگان) در بخش معدن وجود دارد. نیاز به مشاوره در امر سرمایه‌گذاری و تسهیل فرایندهای اداری و قانونی از جمله فعالیت‌هایی است که انتظار می‌رود در این حوزه صورت پذیرد.

هر فعالیت و خدمت جدیدی که در یک حوزه مشخص ارائه می‌گردد نیازمند طراحی و اجرای مجموعه‌ای از پیشنیازهایی است که تحقق امر جدید را ممکن می‌سازد. خدمت جدیدی که در فوق بیان گردید نیز از این موضوع مستثنی نبوده و نیازمند مقدماتی می‌باشد. بنابراین فراهم‌سازی بسترهای لازم و ظرفیت‌های مورد نیاز به منظور ارائه هر چه بهتر خدمات تعریف شده جدید از اهمیت بالایی برخوردار است. بدین منظور، شناسایی بازارهای هدف و تامین منابع انسانی مورد نیاز، بمنظور ارائه خدمات و پاسخگویی به نیازهای جدید، از جمله مواردی است که در راستای رسیدن به استراتژی فوق بایستی مورد توجه قرار گیرد. از آنجاییکه سازمان‌های بسیاری در بخش معدن حضور دارند که با فعالین بخش معدن در ارتباط هستند، لذا افزایش تعاملات با سایر سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های بالادست، تاثیر

بسزایی در معرفی و ارائه هر چه بهتر خدمات جدید خواهد داشت. جذب نیروهای متخصص و یا آموزش نیروهای موجود متناسب با خدمات تعریف شده جدید، می‌تواند از راهبردهای پیش روی صندوق باشد.

در بعد دوم به تکمیل خدمات بیمه‌ای ارائه شده در صندوق پرداخته می‌شود. از آنجا که پوشش نیازهای بیمه‌ای معدن کاران در صدر فعالیت‌های صندوق قرار دارد، ارائه کامل فعالیت فوق بسیار مهم می‌باشد.

رویکرد تکمیل خدمات بیمه‌ای از آنجا نشأت گرفته است که فعالیت‌های بسیاری در زنجیره‌ی ارزش فعالیت‌های معدنی وجود دارد که نیازمند ارائه خدمات بیمه‌ای هستند. از سوی دیگر صندوق خود را متولی بخش معدن در زمینه‌های بیمه‌گری می‌داند که به لحاظ قانونی نیز اختیارات و ابزارهای مکفی از جانب دولت در اختیارش گذارده شده است. از این روی ارائه هر چه بهتر خدماتی که در توان صندوق است، در واقع استفاده‌ی بجا و مناسب از منابع دولتی در جهت کمک به فعالین بخش معدن، و در نهایت شکوفایی بخش معدن، و رشد و اعتلای کشور خواهد بود. لذا نیاز به ارائه خدمات بیمه‌ای، به گونه‌ای که تمامی نیازهای بیمه‌ای معدن کاران را پاسخ گوید احساس می‌شود. در این راستا شناسایی حوزه‌هایی در بخش معدن که نیازمند ارائه خدمات بیمه‌ای بوده در صدر فعالیت‌های صندوق قرار خواهد گرفت. پس از شناسایی حوزه‌های مورد نیاز، و تعریف صحیحی از خدمات بیمه‌ای جدید، بایستی امکانات و بسترهای مورد نیاز برای پاسخگویی به خدمات جدید فراهم آید. با توجه به اینکه خدمات بیمه‌ای مختلفی در صندوق ارائه می‌شده و زیرساخت‌های اصلی آن تا حد مناسبی وجود دارد، تکمیل و انطباق منابع موجود با خدمات جدید از جمله فعالیت‌هایی است که بایستی در این زمینه صورت پذیرد. بطور مثال جذب نیروهای متخصص جدید، و یا آموزش نیروهای موجود به منظور ارائه هر چه بهتر خدمات جدید از جمله این موارد خواهد بود. صندوق می‌تواند به پشتوانه سابقه و تجربه‌ی چندساله خود در زمینه‌ی خدمات بیمه‌گری، خدمات بیمه‌ای جدیدی را در راستای تحقق مأموریت خود به فعالین این بخش ارائه نماید.

قابل ذکر است که نتایج تحلیل‌های هدایتی صندوق در جلسه مدیران ارشد ارائه شده و استراتژی هدایتی مذکور به تصویب مدیران ارشد رسیده است.

بخش هفتم: تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مقدمه

بخش حاضر، هفتمین بخش از سلسله بخش‌های تدوین برنامه استراتژیک صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌باشد. در این بخش به فرآیند و نتایج چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی پرداخته شده است.

در بخش حاضر پس از ارائه مرور مختصری بر ادبیات موضوع، متدولوژی تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی صندوق در دو فصل جداگانه شرح داده شده است. سپس با استفاده از ورودی‌های اصلی تدوین چشم‌انداز صندوق که شامل مطالعات تطبیقی، تحلیل وضع موجود و اخذ نظرات مدیران درون سازمانی می‌باشد، بیانیه چشم‌انداز صندوق تدوین گردیده و به تصویب مدیران صندوق می‌رسد. با مشخص شدن بیانیه چشم‌انداز و با استفاده از بیانیه‌ی مأموریت سازمان و بهره‌گیری از منطق حاکم بر سیستم و فرآیندهای سازمانی، اهداف کیفی و کمی به همراه مشخصات آنها در فصلی دیگر نگارش شده است.

فصل 1: مرور ادبیات نظری

تدوین چشم‌انداز

- ◆ مروری بر مبانی نظری تدوین چشم‌انداز
- ◆ روش تدوین چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
- ◆ فرم تدوین چشم‌انداز جهت اخذ نظرات خبرگان



1- مرور ادبیات نظری تدوین چشم‌انداز

1-1- مقدمه: چشم‌انداز چیست؟

شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف برای خود تصویری از آینده دارند که این تصور، تمام فعالیت‌ها و اهداف آن شرکت را معنا می‌بخشد و نیز افراد را در مسیر آن مقصد و تصور مطلوب، هماهنگ می‌نماید. این تصور مطلوب، چشم‌انداز است. واژه چشم‌انداز در زبان فارسی به معنی تصویری است که از آینده در نظر انسان مجسم می‌شود. چشم‌انداز را می‌توان ترجمه فارسی لغت Vision دانست. در مطالعات انجام‌گرفته تعاریف مختلفی از چشم‌انداز وجود دارد که جمع‌بندی آن به شرح زیر می‌باشد:

چشم‌انداز عبارتست از تصویر مطلوب (شفاف، واقعی، جذاب و قابل قبول) و آرمان قابل دستیابی یک شرکت در افق زمانی معین بلندمدت، که متناسب با مبانی ارزشی شرکت و ذی‌نفعانش تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر چشم‌انداز، بیان صریح سرنوشتی است که شرکت باید بسوی آن حرکت کند و تصویر آینده‌ای است که شرکت در جستجوی خلق آن است.

چشم‌انداز یک شرکت، اگر به صورت دقیق، جامع و آینده‌نگرانه تعریف شده باشد، می‌تواند مسیر حرکت آن شرکت را همواره هدفمند و جهت‌دار نماید و مانند چراغی در افق بلندمدت، فراروی شرکت و ذی‌نفعانش (اعم از کارکنان و ...) قرار گیرد. آگاهی کامل مدیران به چشم‌انداز شرکت خود، می‌تواند آنها را در تصمیمات کلیدی شرکت یاری دهد.

در این بخش ابتدا مفهوم چشم‌انداز و سپس فرآیند تدوین چشم‌انداز بیان می‌شود. با توجه به فرآیند تدوین و همچنین ویژگی‌ها و اجزای یک چشم‌انداز مطلوب برای شرکت، مطالعات صورت گرفته در این خصوص، بیان گردید و نهایتاً چشم‌انداز مطلوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بیان شده‌است.

1-2- مروری بر مبانی نظری تدوین چشم‌انداز

پیش از پرداختن به چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، در ابتدا لازم است که فرآیند تدوین آن مشخص شود. بدین منظور ابتدا، مختصری در خصوص نحوه چشم‌انداز نویسی و مباحث مرتبط با آن در ادبیات مدیریت استراتژیک بیان می‌گردد.

1-2-1- جایگاه و مفهوم چشم‌انداز در مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

مدل‌های مختلف تدوین استراتژی و مدیریت استراتژیک، روش‌ها، گام‌ها و خروجی‌های مختلفی را در خود جای داده‌اند. از منظر چشم‌انداز، اکثر مدل‌ها دارای گام تدوین چشم‌انداز مشخص و صریح می‌باشند. لکن برخی مدل‌ها نیز وجود دارند که به مراتب به وجود چنین عنصری در برنامه استراتژیک اشاره کرده ولی به تدوین اهداف بلند مدت اکتفا نموده‌اند. البته این مورد بیشتر در مدل‌هایی که برای سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی توسعه داده شده‌اند مشاهده می‌شود. به هر صورت از میان مدل‌های دارای چشم‌انداز، در ادامه 4 مدل انتخابی بصورت مختصر و به منظور شناسایی تعاریف و جایگاه چشم‌انداز در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، بیان می‌شوند.

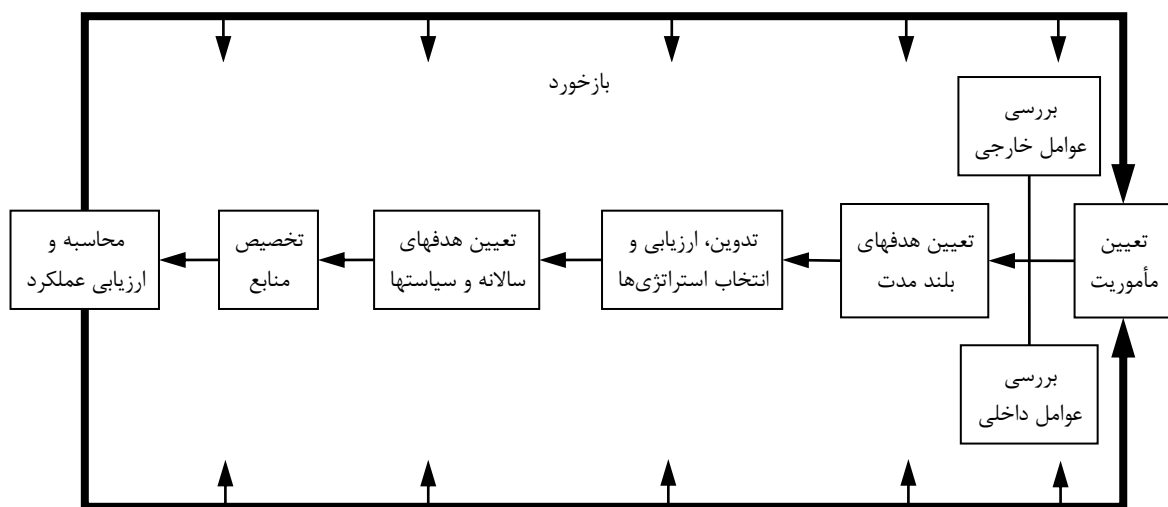
1-1-2-1- دلایل تدوین چشم‌انداز:

- عوامل متعددی باعث تمایل و گرایش به تدوین چشم‌انداز سازمان می‌شود. تعدادی از نیروهای کلیدی محرک و انگیزاننده چشم‌انداز مناسب که سبب تدوین آن می‌شود در زیر بیان شده است:
- آرزوهای کارکنان مرتفع می‌شود تا حدی که کار بیشترین معنا را پیدا می‌کند.
 - تعهد، انگیزه، هیجان و انرژی را در میان افرادی که هدف‌های مشترک دارند، افزایش می‌دهد.
 - کارگران و کارهایشان با آرزوها و هدف‌های مشترک با هم پیوند می‌خورند. هر سازمانی بدون چشم‌انداز دچار نفاق و تفرقه می‌شود.
 - افراد سازمان از قابلیت‌هایی که سازمان را متمایز می‌کند و نیز مقصدی که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند، آگاه می‌شوند.
 - فعالیتها و کارها مستقیماً همان کارهایی را مقصود سازمان است، منعکس می‌کند.
 - ریسک‌پذیری، خلاقیت، نوآوری و امتحان و آزمایش کردن در داخل سازمان پیشرفت و ترقی می‌کند.
 - برای کارمندان مقیاسی به منظور درک ارزش و بهای سازمان برای جامعه، فراهم می‌آورد.

1-2-1-2- مدل دیوید

مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی می‌باشد. در مرحله اول استراتژی‌ها تدوین می‌گردند، سپس استراتژی‌ها اجرا می‌شوند، و در نهایت استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مراحل ذکر شده در فوق در شکل (1-1) نشان داده شده‌است. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک که بحث اصلی راجع به آن است، در حقیقت همان مرحله تدوین استراتژی‌ها است.

امروزه بسیاری از شرکت‌ها بیانیه چشم‌انداز را به منظور پاسخ به سوال «ما چه می‌خواهیم بشویم و به کجا می‌خواهیم برسیم؟» توسعه داده‌اند. توسعه و ایجاد بیانیه چشم‌انداز اغلب به عنوان اولین مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک و قبل از تدوین بیانیه مأموریت سازمان می‌باشد. بسیاری از بیانیه‌های چشم‌انداز یک جمله هستند. برای مثال چشم‌انداز کلینیک چشم پزشکی استوکس (Stokes) عبارتست از: «چشم‌انداز ما مراقبت از بینایی شما می‌باشد»، نیز چشم‌انداز موسسه حسابداری مدیریت عبارتست از: «رهبری جهانی در آموزش، تایید کننده و گواهی دهنده، و اجرای حسابداری مدیریت و مدیریت مالی». چشم‌انداز روشن و صریح، شالوده و بنیادی برای ایجاد و توسعه بیانیه مأموریت جامع و فراگیر است. بیانیه چشم‌انداز باید کوتاه، و ترجیحاً یک جمله باشد، و از همه مدیرانی که ممکن است ورودی و اطلاعاتی برای تدوین آن در اختیار قرار بگیرد. از نظر دیوید تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز در مرحله ابتدایی فرآیند مدیریت استراتژیک قرار دارد.



ارزیابی استراتژی‌ها | تدوین استراتژی‌ها | اجرای استراتژی‌ها | ارزیابی استراتژی‌ها

شکل شماره (1-1): فرآیند تدوین برنامه استراتژیک - مدل دیوید

مطابق شکل فوق مأموریت و چشم‌انداز بعنوان ورودی‌های اولیه و عناصر بالادست در تمام قدم‌های این فرآیند نقش ایفا می‌نماید. در حقیقت این دو جزء بعنوان ارکان جهت‌ساز و روشن‌کننده مسیر و حوزه‌های ورود به تدوین استراتژی بشمار می‌آید.

1-2-3- مدل پاتریک لوئیس

چشم‌انداز به سوال «چه چیزی می‌خواهیم ایجاد کنیم» پاسخ می‌دهد و یک تصویر ایده آل، واحد و جذاب از آینده ترسیم می‌نماید. چشم‌انداز تصویر جذابی از وعده‌هایی است که شور و اشتیاق و هیجان را در افراد و هنگام کار القا و الهام می‌کند؛ این مساله چشم‌انداز را از ماموریت، استراتژی‌ها و ارزشها متمایز می‌کند. ماموریت سازمان مشخص‌کننده کاری که افراد در محل کار خود انجام می‌دهند، می‌باشد. در حقیقت ماموریت به سوال «چرا ما وجود داریم» پاسخ می‌دهد. استراتژی سازمان به اینکه چگونه ماموریت انجام می‌شود، پاسخ می‌دهد و در نهایت ارزش‌ها راهنمای قطعی و کلیدی برای تعامل و ارتباط با کارمندان، همکاران، مشتریان، شرکا و همه‌ی سهامداران و ذینفعان را مشخص می‌کند. به زبان ساده چشم‌انداز مشترک، یک تصویر شفاف و مورد تأیید کارکنان می‌باشد که آینده سازمان را مشخص می‌کند. چشم‌انداز مشترک، انرژی و تمرکز در جهت خواسته‌های رهبری برای آینده سازمان، فراهم می‌کند و نیز تعهدی را در همه افراد سازمان برای رسیدن به آن بوجود می‌آورد. به منظور مشخص و روشن نمودن و نیز تعریف فردای جدید، چشم‌انداز ساختاری را که راهنمای تمام تصمیم‌گیریها، برنامه‌ریزی‌ها و کارها باشد، فراهم می‌آورد. در محیط امروز، دستیابی به موفقیت و نیز حتی ادامه حیات برای سازمان، بدون چشم‌انداز مشترک که مورد قبول همه افراد سازمان - از مدیران کلیدی تا کارکنان خط مقدم - باشد، بسیار سخت است. همه چیز از ساختار سازمان تا سبک‌های رهبری، شیوه‌های مدیریت و نیز برنامه‌های عملیاتی بطوری طراحی می‌شوند که چشم‌انداز را پشتیبانی نمایند.

برای اینکه چشم‌انداز تاثیر مناسب داشته باشد، باید به خوبی فهمیده شود و نیز با تمام افراد کلیدی سازمان به اشتراک گذاشته شود. چشم‌انداز بالاتر از یک ابزار ساده است؛ بلکه یک استراتژی مهم، یک فرهنگ سازمانی، و یکسری تصورات ذهنی است که خیالات و آرزوهایی درباره‌ی آینده سازمان چه می‌تواند باشد را گسترش می‌دهد.

چشم‌انداز برای رسیدن به آینده‌ای که معمولاً کمی دورتر از دسترس می‌باشد، بر روی قوت‌های سازمانی و منابعی که باید توسعه بیابند تمرکز می‌کند. چشم‌انداز یک نیروی محرک است که باعث یک تلاش و جستجوی بی‌پایان برای موفقیت و برتری می‌شود.

1-2-4- مدل آلیسون

چشم‌انداز تصویر راهنمای موفقیت است. همانطور که بیانیه ماموریت به سوالات، چرا سازمان وجود دارد، در چه کسب و کاری فعال است، و چه ارزشهایی راهنمای سازمان است، جواب می‌دهد، بیانیه چشم

انداز به سوال «موفقیت چگونه است و شبیه چیست؟» جواب می‌دهد. چشم‌انداز باید گروه‌ها را به مبارزه و چالش بطلبد تا قابلیت‌هایشان را گسترش دهند و به اهدافشان برسند.

آلیسون در فرآیندی که برای مدیریت استراتژیک طراحی نموده‌است، جایگاهی مشابه با دیوید برای تدوین ماموریت و چشم‌انداز قائل شده‌است.

او معتقد است که پس از کسب آمادگی و حصول مقدمات اولیه برنامه‌ریزی، اولین گام در فرآیند در فرآیند اصلی و بعنوان رکن جهت‌ساز باید به تدوین چشم‌انداز مطلوب و آرمان شرکت پرداخت.

از نظر وی، بیانیه چشم‌انداز موثر باید هم چشم‌انداز داخل و هم چشم‌انداز خارجی را در نظر بگیرد. چشم‌انداز خارجی بر روی اینکه اگر سازمان به اهدافش برسد جهان چگونه بهبود می‌یابد، تغییر می‌کند و متفاوت می‌شود، تمرکز می‌کند. اغلب، چشم‌انداز سازمان بر روی چشم‌انداز داخلی تمرکز می‌کند.

هنگامی که چشم‌انداز خارجی بیان نمود که سازمان چگونه برنامه‌ای برای تغییر جهان دارد، چشم‌انداز داخلی تعیین می‌کند هنگامی که کارایی و اثربخشی عملیات برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز خارجی آن را پشتیبانی مینماید، سازمان چگونه خواهد بود. چشم‌انداز داخلی اغلب عواملی که سازمان را از رقبایش متمایز می‌کند، تعریف می‌نماید.

پیش‌نویس بیانیه چشم‌انداز:

پیشنویس بیانیه چشم‌انداز با ایده‌ها و نگرشی که از بحث‌ها و گفتگوها بیرون می‌آید و نیز احساس و بینش مشترکی از مسیر(جهت) و انگیزه ایجاد می‌شود، آغاز می‌شود. تمامی هیئت‌مدیره و کارکنان باید در طوفان فکری ابتدایی و نیز بعضی از گفتگوها حاضر باشند. گروه برنامه‌ریزی نیز باید کامل درگیر فرآیند تدوین باشد.

1-2-1-5- مدل مک‌میلان

چشم‌انداز تصویر ذهنی قوی از آنچه که ما در آینده می‌خواهیم بشویم، می‌باشد. چشم‌انداز ریشه در واقعیت دارد اما روی آینده تمرکز می‌نماید.

تدوین چشم‌انداز، فرآیندی شامل روشن نمودن ارزشها، تمرکز بر روی ماموریت و گسترش افق با استفاده از بیانیه چشم‌انداز می‌باشد. تدوین چشم‌انداز، راه و روش‌های خلاقانه برای چالش‌های کسب و کار فراهم می‌آورد و جرقه‌آرزیابی و یادگیری پیوسته در سازمان را بوجود می‌آورد.
از نظر وی دلایل تدوین چشم‌انداز سازمان عبارتند از:

- افراد را بر اساس امید و آرزو و رویای مشترک کنار هم جمع می‌کند.

- هماهنگی و متناسب کردن کار افراد مختلف
- کمک به همه برای تصمیم‌گیری
- ایجاد اصول و پایه‌ای برای برنامه ریزی کسب و کار
- به چالش کشیدن اوضاع راحت و غیر ایده آل شرایط فعلی
- ایجاد رفتارهای متناجس و موافق در افراد به صورت قابل توجه

1-2-2- ویژگی‌های چشم‌انداز

هر چشم‌انداز برای این‌که بتواند برای شرکت مفید و اثربخش باشد، می‌بایست دارای ویژگی‌هایی باشد که در ادبیات موضوع و مدل‌های مطرح‌شده در قسمت قبل برخی از مهمترین آنها بیان شده‌است. ای ویژگی‌ها عبارتند از:

- نمایانگر خصلتها و صفات پایدار و ماندگار هر سازمان است
- شفاف و غیر مبهم باشد.
- در عین بلند پروازانه بودن، قابل دستیابی در زمان مورد نظر باشد؛
- باید حس مالکیت و تعلق نسبت به شرکت را در میان کارکنان و ذی‌نفعان ایجاد و آن را تقویت نماید؛
- جهت حرکت شرکت را به وضوح تعیین نموده و هدفی منسجم برای آن به وجود آورد؛
- در کارکنان ایجاد تعهد، علاقه و غرور نماید؛
- حال و آینده را بهم پیوند دهد؛
- هم‌جهت با فرهنگ و ارزش‌های شرکت باشد؛
- برانگیزاننده مشارکت همگانی، مشوق حرکت و رضایت کارکنان باشند؛
- موجب ایجاد اطمینان میان ذینفعان گردد؛
- جامع، تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا باشد؛

1-2-3- انواع چشم‌انداز

اکثر بیانیه چشم‌انداز شرکتهای مختلف به بیان جمله‌ای کیفی و کلی پرداخته‌اند و نیز ساختارهای مشخصی ندارند، با این وجود برای آسان شدن تدوین بیانیه چشم‌انداز، می‌توان چشم‌انداز را در دو نوع اصلی دسته‌بندی نمود:

- چشم‌انداز کمی
- چشم‌انداز کیفی

چشم‌انداز کمی، چشم‌اندازی است که شاخص‌های کمی را برای آینده مطلوب شرکت بیان می‌نماید و سپس هریک از این شاخص‌ها را عددگذاری می‌نماید. چشم‌اندازهای کمی می‌تواند از نوع عددی (بعنوان مثال میزان تولید در افق زمانی چشم‌انداز) و یا از نوع درصدی (درصد سهم تولید در کشور یا منطقه در افق زمانی چشم‌انداز) باشند.

چشم‌اندازهای کیفی برخلاف چشم‌اندازهای کمی، به بیان جملاتی کیفی و عاری از اعداد و ارقام می‌پردازد. این چشم‌اندازها شاخص‌های کیفی را برای نشان دادن آینده مطلوب شرکت بکار می‌برند. البته با مرور چشم‌انداز شرکت‌های مختلف می‌توان دسته‌بندی دیگری برای انواع چشم‌اندازها بیان نمود که عبارتست از:

- چشم‌انداز کمی
- چشم‌انداز کیفی
- چشم‌انداز رتبه‌ای
- چشم‌انداز مقایسه‌ای

چشم‌اندازهای کمی و کیفی در بالا توضیح داده شده‌اند لذا در ادامه چشم‌انداز رتبه‌ای و مقیاسی را شرح می‌دهیم.

در چشم‌انداز رتبه‌ای، شرکت جایگاه خود را بین شرکت‌های دیگر بعنوان ملاک بیان آینده مطلوب، قرار می‌دهد. بعنوان مثال ممکن است شرکتی در بیانیه چشم‌انداز خود اعلام نماید که قصد دارد در بین شرکت‌های حاضر در صنعت جایگاه سوم را دارا باشد.

در چشم‌انداز مقایسه‌ای، شرکت جایگاه آینده خود را در مقایسه با رقبای اصلی خود ترسیم می‌نماید و ملاک را برتری نسبت به یک رقیب خاص اعلام می‌نماید.

1-2-4- ابعاد چشم‌انداز

آرمان بلندمدت و چشم‌انداز یک شرکت بطور معمول از تفکرات مدیران مجموعه حاصل می‌گردد. طبیعی است که با توجه به سلايق متفاوت و نوع نگرش افراد، آرمان‌های مختلفی پیشنهاد و هدف‌گذاری می‌گردد. لکن اغلب چشم‌اندازهای مکتوب شرکت‌ها از چارچوبی پیروی می‌نمایند که می‌توان آن را در ابعاد ذیل خلاصه نمود:

1- جایگاه

2- قلمرو فعالیت

3- سهم از بازار

4- کسب و کار

5- مشتریان/ذینفعان

6- شایستگی‌های کلیدی

7- مالی

اکثر چشم‌اندازها و آرمان‌ها به یک یا چند بعد از ابعاد فوق‌الذکر اشاره نموده‌اند. در ادامه توضیح مختصری در خصوص هر بعد ارائه می‌گردد:

• جایگاه شرکت

جایگاه شرکت در میان رقبا و در صنعت مورد نظر یا در منطقه مورد نظر و ... مهمترین بعدی است که در چشم‌انداز به آن اشاره می‌گردد. غالب شرکت‌ها آرمان خود را به نحوی تنظیم می‌کنند که به نوعی به برتری آنها اشاره شده‌باشد. در این راستا کلماتی همچون برتری، پیشتازی، رهبری، اول بودن از جمله مواردی هستند که در بیانیه‌های چشم‌انداز استفاده می‌شوند.

• بازار (قلمرو فعالیت)

یکی از موارد مشخص‌کننده وجوه چشم‌انداز و آرمان یک شرکت محدوده فعالیت است که شرکت می‌خواهد در آینده به آن دست یابد. معمولاً این قلمرو با عناوینی همچون منطقه، کشور، قاره و یا سراسر جهان بیان می‌گردد.

• سهم از بازار

در بیانیه‌های چشم‌انداز که به صورت کمی بیان می‌شوند، سهم شرکت در حوزه فعالیت موردنظر که معمولاً یک یا چند صنعت را شامل می‌شود، بعنوان مهمترین هدف‌گیری و آرمان آن مجموعه تلقی می‌گردد. مقدار تولید، درصد و یا سایر موارد در صنایع، همچون مگاوات در صنعت برق از جمله مشخصه‌های این سهم از بازار هدف می‌باشد.

• کسب و کار

برخی مدیران و شرکت‌ها تمایل دارند که آرمان خود را با قیودی همچون کسب و کار، شفاف‌تر و مشخص‌تر نمایند. لذا در بیانیه چشم‌انداز خود به نوع فعالیتی که می‌خواهند به آن بپردازند و یا آن را توسعه دهند، اشاره می‌کنند. به عنوان مثال شرکتی که می‌خواهد در حوزه انرژی فعالیت کند بیانیه چشم‌انداز خود را اینگونه بیان نموده‌است: "شرکت پیشتاز در تامین انرژی اروپا"

• مشتریان/ذینفعان

از وجوهی که کمتر در بیانیه چشم‌انداز به آن پرداخته می‌شود، نوع مشتریان، ذینفعان و یا سهامدارانی است که در بازار هدف شرکت قرار دارند. در برخی بیانیه‌ها تنها به عباراتی همچون مشتریان مورد نظر، سهامداران و یا ذینفعان اکتفا شده است.

• شایستگی‌های کلیدی/وجوه تمایز (وجوه برتری)

آنچه که شرکت را از سایر رقبا متمایز می‌سازد و باعث باقی ماندن شرکت در بازار می‌شود به عنوان شایستگی کلیدی شناخته می‌شود. بیانیه چشم‌انداز گاهی شامل این وجه نیز می‌شود تا به برتری شرکت در این خصوص از سایرین در آینده آرمانی اشاره گردد. بدلیل تکرار این وجوه تمایز، عبارات یکسانی را نمی‌توان در چشماندازها مشاهده نمود، لکن عباراتی همچون نیروی انسانی کارا، عملکرد برتر، کیفیت متمایز، و ایمنی بالا از جمله این موارد هستند.

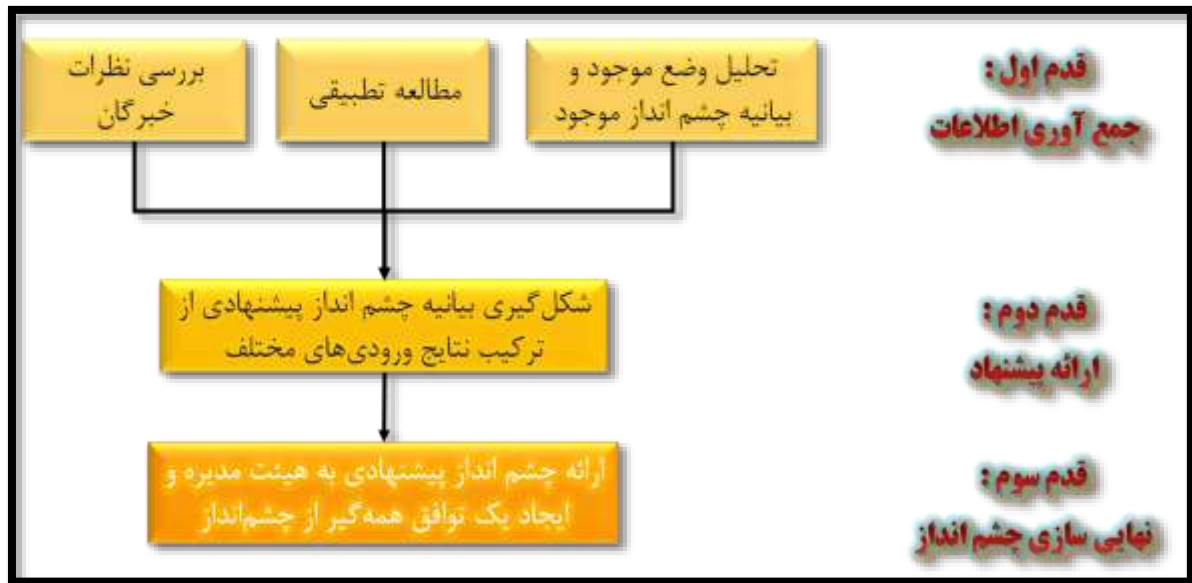
• مالی

هدف غایی تمام شرکت‌های خصوصی، کسب سود و یا ارتقای ارزش مادی و معنوی ذینفعان و سهامداران می‌باشد. لذا بعد مالی در بسیاری از چشماندازها یا بصورت صریح و یا ضمنی معین می‌گردد. کلماتی همچون رشد سودآور، ارتقای ارزش ذینفعان و یا ارتقای نرخ سود شرکت، بیانگر بعد مالی در بیانیه چشم‌انداز می‌باشد.

1-3- متدولوژی تدوین چشم‌انداز مطلوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

مطابق با آنچه تاکنون گفته شد، چشم‌انداز شرکت‌های خصوصی، اصلی‌ترین محرک و راهنمای ایشان در حرکت و دستیابی به موفقیت است. چشم‌انداز عبارتست از تصویر مطلوب (شفاف، واقعی، جذاب و قابل قبول) و آرمان قابل دستیابی یک شرکت در افق زمانی معین بلندمدت، که متناسب با مبانی ارزشی شرکت و ذی‌نفعانش تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر چشم‌انداز، بیان صریح سرنوشتی است که شرکت باید بسوی آن حرکت کند و تصویر آینده‌ای است که شرکت در جستجوی خلق آن است. جهت تدوین بیانیه چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، لازم است تا فرآیندی تدوین و بر اساس آن نتیجه حاصل شود. شکل زیر گویای قدم‌های اجرایی این کار می‌باشد.



شکل شماره (1-2): فرآیند تدوین چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مطابق شکل فوق این فرآیند از 3 قدم اصلی تشکیل شده است:

1- جمع آوری اطلاعات: در این گام که فراهم‌کننده مواد خام جهت ارائه پیشنهاد بیانیه می‌باشد از سه منبع استفاده خواهد شد:

الف- تحلیل وضع موجود و بیانیه چشم‌انداز موجود: به منظور تدوین بیانیه‌ای قوی و مطابق با شرایط حاکم بر داخل و خارج شرکت، لازم است تا محیط تحلیل شده و شرایط تاثیرگذار بر چشم‌انداز استخراج گردد.

همچنین با توجه به اینکه در سال‌های قبل برنامه استراتژیکی برای شرکت تدوین شده‌است، بیانیه چشم‌انداز موجود در آن برنامه نیز به عنان ورودی استفاده خواهد شد.

ب- مطالعات تطبیقی: همانطور که در گزارش مطالعات تطبیقی آمده‌است، در فرآیند بررسی شرکت‌های مشابه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، چشم‌انداز ایشان نیز استخراج شده‌است. بیانیه‌های چشم‌انداز مذکور در این قسمت مورد تحلیل واقع و در ارائه پیشنهاد مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

ج- اخذ نظرات خبرگان و مدیران: جمع‌آوری و تحلیل نظرات خبرگان و افرادی که آشنایی زیادی با صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی دارند منبع بسیار مفیدی جهت ارائه پیشنهاد

بیانیه چشم‌انداز می‌باشد. لذا در این قسمت از خبرگان مورد تایید گروه و همچنین از مدیران میانی و ارشد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی نیز اخذ نظر صورت خواهد گرفت.

2-ارائه پیشنهاد: تیم مشاوره با همکاری کمیته راهبری پروژه در این قسمت به تحلیل 3 ورودی

مرحله قبل پرداخت و با استفاده از ابعاد چشم‌انداز، بیانیه پیشنهادی چشم‌انداز را شکل خواهد داد.

3-نهایی سازی چشم‌انداز: در این مرحله تمامی نتایج دو مرحله قبل در جلسه یا جلساتی به

سهامداران اصلی گروه و یا همان هیئت مدیره ارائه می‌گردد تا ایشان بر مبنای اطلاعات داده‌شده، نظرات خود را اعمال نموده و به توافقی از بیانیه چشم‌انداز دست پیدا نمایند. لازم به ذکر است که در فرآیند تدوین چشم‌انداز، ایجاد وفاق و هم‌نظری میان تمام تصمیم‌گیران کلیدی، امری بسیار مهم تلقی می‌گردد چرا که این اجماع نظرات ضامن اصلی اجرای برنامه و حرکت موثر در جهت دستیابی به آرمان و چشم‌انداز گروه می‌باشد.

در انتهای بخش متدولوژی لازم به تذکر است که تیم مشاور جهت سهولت و تسریع فرآیند مذکور و بویژه جهت اخذ نظر از خبرگان و مدیران، فرمی را طراحی نمود که افراد ضمن آشنایی با موضوع چشم‌انداز و نحوه چشم‌انداز نویسی، چشم‌انداز پیشنهادی خود را نیز بصورت مکتوب ارائه نمایند. نمونه این فرم در ادامه آورده شده‌است.



شرکت راهبران مدیریت امین



وزارت صنایع و معادن

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران
صندوق بیمه سرمایه گذاری فعالیت های معدنی (سهامی خاص)

فرم تدوین بیانیه چشم انداز صندوق بیمه سرمایه گذاری فعالیت های معدنی

نام تکمیل کننده:

بهمن ماه 1389

مدیر محترم

با سلام و احترام؛

فرم حاضر جهت تدوین بیانیه چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی طراحی شده است. لذا خواهشمند است پس از مطالعه توضیحات ارائه شده، نظرات خود را برای تیم پروژه ارسال فرمایید.

با تشکر

تیم پروژه

تعریف چشم‌انداز:

واژه چشم‌انداز در زبان فارسی به معنی تصویری است که از آینده در نظر انسان مجسم می‌شود. چشم‌انداز را می‌توان ترجمه فارسی لغت Vision دانست. در مطالعات انجام گرفته، تعاریف مختلفی از چشم‌انداز وجود دارد که جمع‌بندی آنها به شرح ذیل می‌باشد:

چشم‌انداز عبارتست از تصویر مطلوب (شفاف، واقعی، جذاب و قابل قبول) و آرمان قابل دستیابی یک سازمان در افق زمانی معین بلندمدت، که متناسب با مبانی ارزشی شرکت و ذی‌نفعانش تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر چشم‌انداز، بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید بسوی آن حرکت کند و تصویر آینده‌ای است که سازمان در جستجوی خلق آن است.

چشم‌انداز یک سازمان، اگر به صورت دقیق، جامع و آینده‌نگرانه تعریف شده باشد، می‌تواند مسیر حرکت آن سازمان را همواره هدفمند و جهت‌دار نماید و مانند چراغی در افق بلندمدت، فراروی سازمان و ذی‌نفعانش (اعم از کارکنان و ...) قرار گیرد. آگاهی کامل مدیران به چشم‌انداز سازمان خود، می‌تواند آنها را در تصمیمات کلیدی سازمان یاری دهد.

انواع چشم‌انداز:

همانطور که در مثال‌هایی که در ادامه بیان می‌شوند، خواهیم دید، اکثر چشم‌اندازها به بیان جمله‌ای کیفی و کلی پرداخته‌اند، با این وجود می‌توان چشم‌انداز را در دو نوع اصلی دسته‌بندی نمود:

- کمی
- کیفی

چشم‌انداز کمی، چشم‌اندازی است که شاخص‌های کمی را برای آینده مطلوب سازمان بیان می‌نماید و سپس هریک از این شاخص‌ها را عددگذاری می‌نماید. چشم‌اندازهای کمی می‌تواند از نوع عددی (بعنوان مثال میزان بیمه‌نامه‌های صادره در افق زمانی چشم‌انداز) و یا از نوع درصدی (درصد پوشش بیمه‌ای معادن موجود در قلمرو فعالیت در افق زمانی چشم‌انداز) باشند.

چشم‌اندازهای کیفی برخلاف چشم‌اندازهای کمی، به بیان جملاتی کیفی و عاری از اعداد و ارقام می‌پردازد. این چشم‌اندازها شاخص‌های کیفی را برای نشان دادن آینده مطلوب سازمان بکار می‌برند (بعنوان نمونه سازمان برتر در حوزه بیمه در بخش معدن).

البته از نگاهی دیگر می‌توان دسته‌بندی دیگری برای انواع چشم‌اندازها بیان نمود که عبارتست از:

- چشم‌انداز رتبه‌ای
- چشم‌انداز مقایسه‌ای

در چشم‌انداز رتبه‌ای، سازمان جایگاه خود را بین سازمان‌های دیگر بعنوان ملاک بیان آینده مطلوب، قرار می‌دهد. بعنوان مثال ممکن است سازمانی در بیانیه چشم‌انداز خود اعلام نماید که قصد دارد در بین سازمان‌های حاضر در صنعت، جایگاه سوم را دارا باشد.

در چشم‌انداز مقایسه‌ای، سازمان جایگاه آینده خود را در مقایسه با رقبای اصلی خود ترسیم می‌نماید و ملاک را برتری نسبت به یک رقیب خاص اعلام می‌نماید.

البته لازم به ذکر است که چشم‌اندازهای مقایسه‌ای و رتبه‌ای تاحدی زیرمجموعه چشم‌اندازهای کمی و کیفی می‌باشند.

ابعاد چشم‌انداز:

بیانیه‌های چشم‌انداز عموماً به ابعاد مشترکی اشاره می‌نمایند. جدول زیر ابعاد اصلی مربوط به چشم‌انداز یک سازمان را نشان می‌دهد:

جدول شماره (1-1): ابعاد چشم‌انداز سازمان‌ها

ابعاد چشم‌انداز	توضیحات	مثال
1. جایگاه	جایگاه سازمان متبوع در فضای رقابتی موجود	پیش‌تاز
2. بعد مالی	سیاست اتخاذ شده در زمینه مدیریت مالی سازمان و راهکارهای تولید ثروت	رشد سودآور و پایدار، افزایش مستمر درآمد و ارزش افزوده
3. بعد قلمرو فعالیت	حوزه فعالیت سازمان جهت ارائه خدمات / محصولات	جمهوری اسلامی ایران و سراسر مناطقی که شرکت به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کند.
4. بعد حوزه‌های کسب و کار	برشمردن واحدهای استراتژیک ماموریتی سازمان جهت تحقق ماموریت	بیمه‌نامه‌های پوششی ریسک و ارائه تسهیلات توسعه‌ای

ویژگی‌های چشم‌انداز:

- هر چشم‌انداز برای این که بتواند برای سازمان مفید و اثربخش باشد، می‌بایست دارای ویژگی‌هایی باشد که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.
- نمایانگر خصلت‌ها و صفات پایدار و ماندگار هر سازمان است؛
 - شفاف و غیر مبهم باشد؛
 - قابل دستیابی در زمان مورد نظر باشد؛
 - باید حس مالکیت و تعلق نسبت به سازمان را در میان کارکنان و ذی‌نفعان ایجاد و آن را تقویت نماید؛
 - جهت حرکت سازمان را به وضوح تعیین نموده و هدفی منسجم برای آن به وجود آورد؛
 - بلند پروازانه باشد؛
 - در کارکنان ایجاد تعهد، علاقه و غرور نماید؛
 - حال و آینده را بهم پیوند دهد؛
 - هم‌جهت با فرهنگ و ارزش‌های سازمان باشد؛
 - برانگیزاننده مشارکت همگانی، مشوق حرکت و رضایت کارکنان باشند؛
 - موجب ایجاد اطمینان میان ذینفعان گردد؛
 - جامع، تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا باشد؛

قابل ذکر است که طی فرآیند مطالعات تطبیقی چشم‌انداز سازمان‌های مشابه نیز مورد بررسی قرار گرفته است که در جدول زیر و با توجه به ویژگی‌های فوق آماده شده است.

جدول شماره (1-2): جمع‌بندی مطالعات تطبیقی در مورد چشم‌انداز

ردیف	کشور	نام شرکت	چشم‌انداز	نوع چشم‌انداز	جایگاه	بعد مالی	بعد قلمرو فعالیت	بعد حوزه‌های کسب و کار	سایر
1	آلمان	ALLIANZ	دستیابی به جایگاه مطمئن‌ترین شرکت ارائه‌کننده‌ی خدمات مالی و بیمه‌ای دنیا با توجه به سه عامل اصلی زیر: خبرگی: در اختیار داشتن کارمندان متخصص به منظور ارائه‌ی خدمات استاندارد جامعیت و درستی کار: ورود به حوزه‌ای که تخصص آن را داریم و قبول تعهدی که توان انجام آن را داریم پایداری: موفقیت بلند مدت با بهره بردن از موقعیت‌های پیش روی آلیانز: احساس نیاز بیش از پیش جامعه به خدمات بیمه‌ای جامع، مطمئن، با کیفیت	کیفی	مطمئن‌ترین	-	دنیا	خدمات مالی و بیمه‌ای	(خبرگی، تمامیت و درستی کار، پایداری)
2	امریکا	Chubb	تبدیل شدن به یک ارائه‌دهنده خدمات بیمه‌ای پیشرو از طریق کارکرد‌های زیر: حفظ اعتبار به دلیل رعایت انصاف و درستی کار ایجاد رابطه‌ی مطلوب و پایدار با مشتری وسعت جغرافیایی شرکت به منظور تسهیل دسترسی به خدمات تنوع خدمات بیمه‌ای (بیش از 170 محصول بیمه‌ای) رابطه موثر با مشاوران و کارگزاران بیمه‌ای و متخصصین حوزه به منظور ارائه راه حل‌های بیمه‌ای وجود بخش مهندسی ریسک به منظور کنترل و کاهش ریسک ارائه خدمات ابتکاری در حوزه‌ی بیمه ارائه خدمات بیمه‌ای تخصصی به حوزه‌های مختلف به خصوص بخش معدنی	کیفی	پیشرو	-	وسعت جغرافیایی	خدمات بیمه (تنوع خدمات، رابطه با مشاوران، مهندسی ریسک، خدمات ابتکاری، خدمات تخصصی معدنی)	حفظ اعتبار، رابطه پایدار با مشتری
3	امریکا	AMIC	ارائه‌ی پوشش بیمه‌ای همه‌جانبه در حوزه‌ی فعالیت‌های معدنی و صنایع مرتبط	کیفی	-	-	-	پوشش بیمه (در حوزه‌ی فعالیت‌های)	همه‌جانبه بودن پوشش بیمه‌ای ارائه شده

	معدنی و صنایع مرتبط)								
4	امریکا	MIGA	تبدیل شدن به یک تضمین کننده ی چند جانبه ی ریسک که بتواند محصولات و خدماتی ارائه کند که سرمایه گذاران بالقوه را به کشور های در حال توسعه سوق دهد.	کیفی	تضمین کننده	-	دنیا کشورهای در حال توسعه	-	بتواند محصولات و خدماتی ارائه کند که سرمایه گذاران بالقوه را به کشور های در حال توسعه سوق دهد.
5	امریکا	AON	تبدیل شدن به شناخته شده ترین، مسئولیت پذیر ترین و مشتری محور ترین پیشروی ارائه ی خدمات مدیریت ریسک و منابع انسانی در جهان	کیفی	شناخته شده ترین، مسئولیت پذیر ترین و مشتری محور ترین پیشرو	-	دنیا		تضمین کننده چندجانبه خدمات مدیریت ریسک و منابع انسانی
6	استرالیا	MARSH	ارائه تمامی خدمات مرتبط با مفاهیم مشاوره های بیمه ای، مدیریت ریسک، جهانی کردن خدمات بیمه ای و مدیریت ریسک، و ایجاد ظرفیت های حیاتی در صنعت بیمه ای.	کیفی	-	-	دنیا		در صنعت بیمه ای واسطه بودن، مدیریت ریسک، خدمات بیمه ای، ایجاد ظرفیتهای حیاتی
7	انگلستان	AMEC	تبدیل شدن به یک ارائه دهنده ی خدمات مشاوره ای، مهندسی و مدیریت پروژه پیشرو در حوزه ی منابع طبیعی، انرژی هسته ای، انرژی پاک و آب	کیفی	پیشرو	-	-		مشاوره ای، مهندسی، مدیریت پروژه در حوزه ی منابع طبیعی، انرژی هسته ای، انرژی پاک و آب
8	استرالیا	ictoria	تبدیل ملبورن به جذاب ترین شهر دنیا برای سرمایه گذاری با تسهیل ایجاد و بهبود عوامل زیر: محیط کسب و کار رقابتی و پویا، نیروی کار خلاق و ماهر، وجود زیر ساخت های <i>World class</i> ، خدمات حمایتی دولت، سطح زندگی عالی	کیفی	-	-	دنیا		بهبود: محیط کسب و کار رقابتی و پویا، نیروی کار خلاق و ماهر، وجود زیر ساخت هایی در سطح کلاس جهانی، خدمات حمایتی دولت سطح زندگی عالی

چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

با توجه به تعریف، ویژگی‌ها و مثال‌هایی که از چشم‌انداز در قسمت قبل ارائه شد و همچنین با عنایت به مأموریت مصوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی که در ذیل بیان شده است؛ خواهشمند است آینده مطلوب صندوق را در قالب عبارت یا جمله‌ای شیوا و شفاف به عنوان چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در کادر زیر عنوان نمائید. (لازم به ذکر است که استفاده از هر یک از انواع چشم‌انداز و یا بکارگیری جمعی آنها با توجه به نظر شخصی شما می‌باشد).

بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت در بخش معدن کشور، در راستای ارتقای تحقق توسعه پایدار از طریق:

1. تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.
2. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی، و فراوری، همچنین دارایی‌های ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.
3. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری
4. مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات مهندسی.
5. تسهیل امر سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فراوری

بیانیه چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

.....

.....

جدول شماره (1-3): ابعاد چشم‌انداز صندوق

ابعاد چشم‌انداز	ابعاد چشم‌انداز صندوق
1. جایگاه	
2. بعد مالی	
3. بعد قلمرو فعالیت	
4. بعد حوزه‌های کسب و کار	

◆◆ فصل 2: تدوین چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

- ◆ نتایج حاصل از مطالعات تطبیقی
- ◆ تحلیل نظرات خبرگان و کارشناسان
- ◆ بیانیه چشم‌انداز مطلوب صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

2- تدوین چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

2-1- مقدمه

در این فصل نتایج مطالعات تطبیقی و نظرات خبرگان بیان شده و پس از تجمیع نظرات، بیانیه چشم‌انداز تصویبی آورده شده است.

2-2- نتایج حاصل از پیاده‌سازی متدولوژی تدوین بیانیه چشم‌انداز صندوق

بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در این قسمت، به بیان نتایج حاصل از مطالعات، مصاحبه‌ها و سایر موارد صورت گرفته مطابق با فرآیند فوق‌الذکر، پرداخته می‌شود.

2-2-1- نتایج حاصل از مطالعات تطبیقی

در گزارش مطالعات تطبیقی تعداد 8 شرکت بصورت جامع مورد مطالعه و تطبیق قرار گرفته‌اند. لذا در این قسمت تنها به چشم‌اندازهای استخراج‌شده و ابعاد آن‌ها از این مطالعات پرداخته می‌شود. جداول (1-4) و (1-5) به تمامی بیانیه‌های چشم‌انداز 8 شرکت با ذکر کشور و نیز نام شرکت اشاره دارد.

جدول شماره (1-4): چشم‌اندازهای بررسی شده در مطالعات تطبیقی

ردیف	کشور	نام شرکت	چشم‌انداز
1	آلمان	ALLIANZ	دستیابی به جایگاه مطمئن ترین شرکت ارائه کننده ی خدمات مالی و بیمه ای دنیا با توجه به سه عامل اصلی زیر: خبرگی: در اختیار داشتن کارمندان متخصص به منظور ارائه ی خدمات استاندارد جامعیت و درستی کار: ورود به حوزه ای که تخصص آن را داریم و قبول تعهدی که توان انجام آن را داریم پایداری: موفقیت بلند مدت با بهره بردن از موقعیت های پیش روی آلیانز: احساس نیاز بیش از پیش جامعه به خدمات بیمه ای جامع، مطمئن، با کیفیت
2	امریکا	Chubb	تبدیل شدن به یک ارائه دهنده خدمات بیمه ای پیشرو از طریق کارکرد های زیر: حفظ اعتبار به دلیل رعایت انصاف و درستی کار ایجاد رابطه ی مطلوب و پایدار با مشتری وسعت جغرافیایی شرکت به منظور تسهیل دسترسی به خدمات تنوع خدمات بیمه ای (بیش از 170 محصول بیمه ای) رابطه موثر با مشاوران و کارگزاران بیمه ای و متخصصین حوزه به منظور ارائه راه حل های بیمه ای

ردیف	کشور	نام شرکت	چشم‌انداز
			وجود بخش مهندسی ریسک به منظور کنترل و کاهش ریسک ارائه خدمات ابتکاری در حوزه بیمه ارائه خدمات بیمه‌ای تخصصی به حوزه‌های مختلف به خصوص بخش معدنی
3	امریکا	AMIC	ارائه پوشش بیمه‌ای همه‌جانبه در حوزه فعالیت‌های معدنی و صنایع مرتبط
4	امریکا	MIGA	تبدیل شدن به یک تضمین‌کننده‌ی چندجانبه‌ی ریسک که بتواند محصولات و خدماتی ارائه کند که سرمایه‌گذاران بالقوه را به کشور های در حال توسعه سوق دهد.
5	امریکا	AON	تبدیل شدن به شناخته شده ترین، مسئولیت پذیر ترین و مشتری محور ترین پیشروی ارائه‌ی خدمات مدیریت ریسک و منابع انسانی در جهان
6	استرالیا	MARSH	ارائه تمامی خدمات مرتبط با مفاهیم مشاوره‌های بیمه‌ای، مدیریت ریسک، جهانی کردن خدمات بیمه‌ای و مدیریت ریسک، و ایجاد ظرفیت‌های حیاتی در صنعت بیمه‌ای.
7	انگلستان	AMEC	تبدیل شدن به یک ارائه دهنده‌ی خدمات مشاوره‌ای، مهندسی و مدیریت پروژه پیشرو در حوزه‌ی منابع طبیعی، انرژی هسته‌ای، انرژی پاک و آب
8	استرالیا	Victoria	تبدیل ملبورن به جذاب ترین شهر دنیا برای سرمایه‌گذاری با تسهیل ایجاد و بهبود عوامل زیر: محیط کسب و کار رقابتی و پویا، نیروی کار خلاق و ماهر، وجود زیر ساخت‌های World class، خدمات حمایتی دولت، سطح زندگی عالی

با تحلیل این بیانیه‌ها توسط تیم مشاور مشخص گردید که تنوع زیادی در ارائه چشم‌اندازها از منظر ابعاد وجود دارد. جدول (1-5) به نتایج حاصل از تفکیک چشم‌اندازها به ابعاد مختلف پرداخته‌است.

جدول شماره (1-5): جمع‌بندی مطالعات تطبیقی در مورد چشم‌انداز

ردیف	کشور	نام شرکت	نوع چشم‌انداز	جایگاه	بعد مالی	بعد قلمرو فعالیت	بعد حوزه‌های کسب و کار	سایر
1	آلمان	ALLIANZ	کیفی	مطمئن ترین	-	دنیا	خدمات مالی و بیمه‌ای	(خبرگی، تمامیت و درستی کار، پایداری)
2	امریکا	Chubb	کیفی	پیشرو	-	وسعت جغرافیایی	خدمات بیمه (تنوع خدمات، رابطه با مشاوران، مهندسی ریسک، خدمات ابتکاری، خدمات تخصصی معدنی)	حفظ اعتبار، رابطه پایدار با مشتری
3	امریکا	AMIC	کیفی	-	-	-	پوشش بیمه (در حوزه‌ی فعالیت‌های معدنی و صنایع مرتبط)	همه‌جانبه بودن پوشش بیمه‌ای ارائه شده
4	امریکا	MIGA	کیفی	تضمین‌کننده	-	دنیا کشورهای در حال توسعه	-	بتواند محصولات و خدماتی ارائه کند که سرمایه‌گذاران بالقوه را به کشور های در حال توسعه سوق دهد.
5	امریکا	AON	کیفی	شناخته شده ترین،	-	دنیا	خدمات مدیریت ریسک و منابع انسانی	تضمین‌کننده چند-جانبه

ردیف	کشور	نام شرکت	نوع چشم‌انداز	جایگاه	بعد مالی	بعد قلمرو فعالیت	بعد حوزه‌های کسب و کار	سایر
				مسئولیت پذیرترین و مشتری محورترین پیشرو				
6	استرالیا	MARSH	کیفی	-	-	دنیا	واسطه بودن، مدیریت ریسک، خدمات بیمه ای، ایجاد ظرفیتهای حیاتی	در صنعت بیمه ای
7	انگلستان	AMEC	کیفی	پیشرو	-	-	مشاوره ای، مهندسی، مدیریت پروژه	در حوزه ی منابع طبیعی، انرژی هسته ای، انرژی پاک و آب
8	استرالیا	Victoria	کیفی	-	-	دنیا	تسهیل	بهبود: محیط کسب و کار رقابتی و پویا، نیروی کار خلاق و ماهر، وجود زیر ساخت هایی در سطح کلاس جهانی، خدمات حمایتی دولت سطح زندگی عالی

2-2-2- اخذ نظرات خبرگان و مدیران

آخرین و شاید مهمترین ورودی بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، نظرات مدیران و خبرگان مورد تایید گروه می‌باشد. همانطور که ذکر شد فرمی جهت اخذ نظرات تهیه گردید. جدول ذیل اسامی افراد مشارکت‌کننده در این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول شماره (1-6): خبرگان و مدیران مشارکت‌کننده در فرآیند تدوین بیانیه

چشم‌انداز

ردیف	نام	سمت
1	آقای شهاب‌الدین	مدیرعامل

ردیف	نام	سمت
2	آقای کارگر	قائم مقام مدیرعامل
3	آقای شعربافی	مشاور مدیرعامل
4	آقای اسماعیل زاده	معاونت امور مالی و اداری
5	آقای نیلی	رئیس اداره حقوقی
6	آقای قربانی	رئیس کمیته فنی
7	آقای عسگری زاده	کارشناس ارزیابی معدن
8	خانم نوری	کارشناس آمار و اطلاعات
9	آقای کلهر	مدیر بررسی و تعیین خسارات

در جداول (1-7) تا (1-11) تحلیل نظرات فوق و همچنین مصاحبه‌های صورت گرفته به تفکیک ابعاد چشم‌انداز بیان شده‌است.

جدول شماره (1-7): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد جایگاه چشم‌انداز

ردیف	نام	جایگاه
1	آقای شهاب	ارائه خدماتی در حوزه‌های معدنی به منظور تشویق معدن‌کاران جهت توسعه این صنعت با ریسک قابل قبول به منظور توسعه پایدار و ایجاد ظرفیت‌های جدید در این صنعت
2	آقای کارگر	تسهیل توسعه پایدار معادن و صنایع معدنی کشور (ایران) با تبدیل صندوق به یک مجموعه کارآمد و ارائه دهنده خدمات پیشرفته و نوین بیمه‌ای در کلاس جهانی در حوزه فعالیت‌های معدنی به منظور پوشش ریسک و انجام سایر فعالیت‌های مرتبط
3	آقای قربانی	پیشرو در ارائه خدمات نوین بیمه‌ای و ضمانت به بخش معدن، فرهنگ‌سازی و آموزش و عرضه و معرفی صندوق و شفافیت و استانداردسازی فرایندها
4	آقای عسگری زاده	یکپارچه‌سازی اطلاعات و تسهیل و مکانیزاسیون امور قبول درخواست، تکمیل مدارک، رسیدگی کارشناسی، تهیه گزارش و صدور بیمه‌نامه و پاسخ‌گویی به متقاضیان قرارگیری در جایگاه جداناپذیر سرمایه‌گذاری‌های معدنی با: تضمین سرمایه‌گذاری‌های معدنی (اکتشاف، استخراج و فرآوری) هدایت و راهبری سرمایه‌گذاری در بخش معدن با ارائه خدمات تنوع خدمات بیمه‌ای در حوزه معدن کشور ارتقا بخش فنی و مهندسی به منظور کاهش و کنترل ریسک‌های مرتبط با بخش معدن

تأمین نیازهای بیمه‌ای معدن کاران (اکتشاف گران، بهره برداران) و صاحبان صنایع معدنی (واحدهای کانه آرای و فرآوری مواد معدنی) جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه نامه اعتباری	آقای نیلی	5
توسعه فعالیت‌های مالی و بیمه‌ای در کل جامعه معدنی کشور به عنوان اولین و تنه‌ترین موسسه بیمه‌ای معدن به منظور تبدیل پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری به تولید و افزایش رونق کسب‌وکار در کل جامعه معدنی و تخصصی بیمه‌ای	خانم نوری	6
<ul style="list-style-type: none"> ➤ اشتغال‌زایی هدفمند (بدون امکان ایجاد تمرکز) با گسترش حمایت‌های بیمه‌ای صندوق به ویژه بیمه نامه‌های اعتباری ➤ تحقق اهداف قانون‌گذار در جذب سرمایه بخش خصوصی با ایجاد امنیت سرمایه‌گذاری از طریق صدور انواع بیمه‌های سرمایه‌گذاری ➤ تحقق توسعه پایدار بخش معدن با ایجاد ارزش افزوده از طریق هدایت و راهبردی سرمایه‌های بخش خصوصی جهت ایجاد واحدهای فرآوری معدنی 	آقای کلهر	7

جدول شماره (1-8): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد جایگاه چشم‌انداز

جایگاه	نام
تضمین‌کننده	آقای شهاب‌الدین
کارآمد و در سطح کلاس جهانی	آقای کارگر
برتر	آقای قربانی
پیشرو و تضمین‌کننده	آقای عسگری زاده
تنه‌ترین	خانم نوری
بهترین - اولین	آقای کلهر

جدول شماره (1-9): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد مالی چشم‌انداز

بعد مالی	نام
-	آقای شهاب‌الدین
شرکت به عنوان یک مجموعه دولتی با حفظ فعالیت‌های سرمایه‌گذاری	آقای کارگر
خود اتکاء و مستقل	آقای قربانی
-	آقای عسگری زاده

-	خانم نوری آقای کلهر
بیمه‌نامه‌های اعتباری	

جدول شماره (1-10): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد قلمرو فعالیت چشم‌انداز

نام	قلمرو فعالیت
آقای شهاب‌الدین	داخل کشور
آقای کارگر	کشور
آقای قربانی	ایران و کشورهای در حال توسعه
آقای عسگری زاده	سطح کشور و در صورت تایید ایמידرو و امکان فعالیت در سطح بین‌المللی در پروژه‌های سازمان وجود دارد.
خانم نوری	ایران
آقای کلهر	ایران

جدول شماره (1-11): نظرات تفکیکی مدیران و خبرگان در بعد کسب و کار چشم‌انداز

نام	بعد کسب و کار
آقای شهاب‌الدین	خدمات بیمه‌ای، مالی سرمایه‌گذاری
آقای کارگر	انجام فعالیت‌های بیمه‌ای، سرمایه‌گذاری و تسهیل‌گری
آقای قربانی	تسهیل در پوشش بیمه‌ای (حوزه‌های معدنی و صنایع مرتبط)
آقای عسگری زاده	خدمات بیمه‌ای - ایجاد ظرفیت‌های معدنی - مشاوره‌ای
خانم نوری	خدمات مالی و بیمه‌ای
آقای کلهر	بخش معدن و صنایع معدنی

2-3- بیانیه چشم‌انداز مطلوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

نتایج حاصل از مطالعات تطبیقی و نیز سایر ورودی‌های چشم‌انداز و همچنین بیانیه پیشنهادی چشم‌انداز، در جلسه‌ای به مدیران ارشد گروه ارائه گردید. این گروه با توجه به مسائلی که مدنظر بود و با

بهره‌گیری از تمامی ورودی‌ها، بیانیه چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را که مورد توافق همه اعضا واقع شد را این چنین بیان نمودند:

**"یگانه مرجع حمایت‌کننده کشور در حوزه‌های بیمه‌ای و تسهیل‌گری توسعه پایدار
بخش معدن"**

جایگاه	بعد قلمرو فعالیت	بعد حوزه‌های کسب و کار
یگانه مرجع	کشور	حوزه‌های بیمه‌ای و تسهیل‌گری

فصل 3: مبانی نظری و فرآیند تدوین

اهداف کیفی و کمی

◆ مروری بر مبانی نظری تدوین اهداف کیفی و کمی

◆ روش تدوین اهداف کیفی و کمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

3- مبانی نظری و فرآیند تدوین اهداف کیفی و کمی

3-1- مقدمه

یکی دیگر از گام‌های اساسی در تدوین برنامه راهبردی و نقشه راه پنج‌ساله صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، "تدوین اهداف کیفی و کمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی" است. در حقیقت پس از تدوین مأموریت و تعیین مقصد نهائی صندوق در 5 سال آینده، نیاز به هدفگذاری براساس چشم‌انداز و مأموریت تدوین شده الزامی است. این هدفگذاری به منظور شفاف‌نمودن مسیر نیل به چشم‌انداز انجام می‌گیرد. در حقیقت اهداف مذکور، پاسخگوی یک سؤال اساسی است با عنوان "برای رسیدن به چشم‌انداز در پنج سال آینده در سال‌های میانی، صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی به چه مقاصدی باید دست یابد؟". با تعیین این اهداف در مسیر دستیابی به چشم‌انداز، مدیران ارشد، میانی و حتی کارکنان صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، در خلال طی سال‌های میانی، اهدافی میان‌مدت‌تری را دنبال می‌کنند و در نتیجه برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های خود را براساس آن به صورت دقیق‌تر و با جزئیات بیشتر انجام دهند. این امر ضرورت تدوین چشم‌انداز صندوق را به خوبی مشخص می‌سازد.

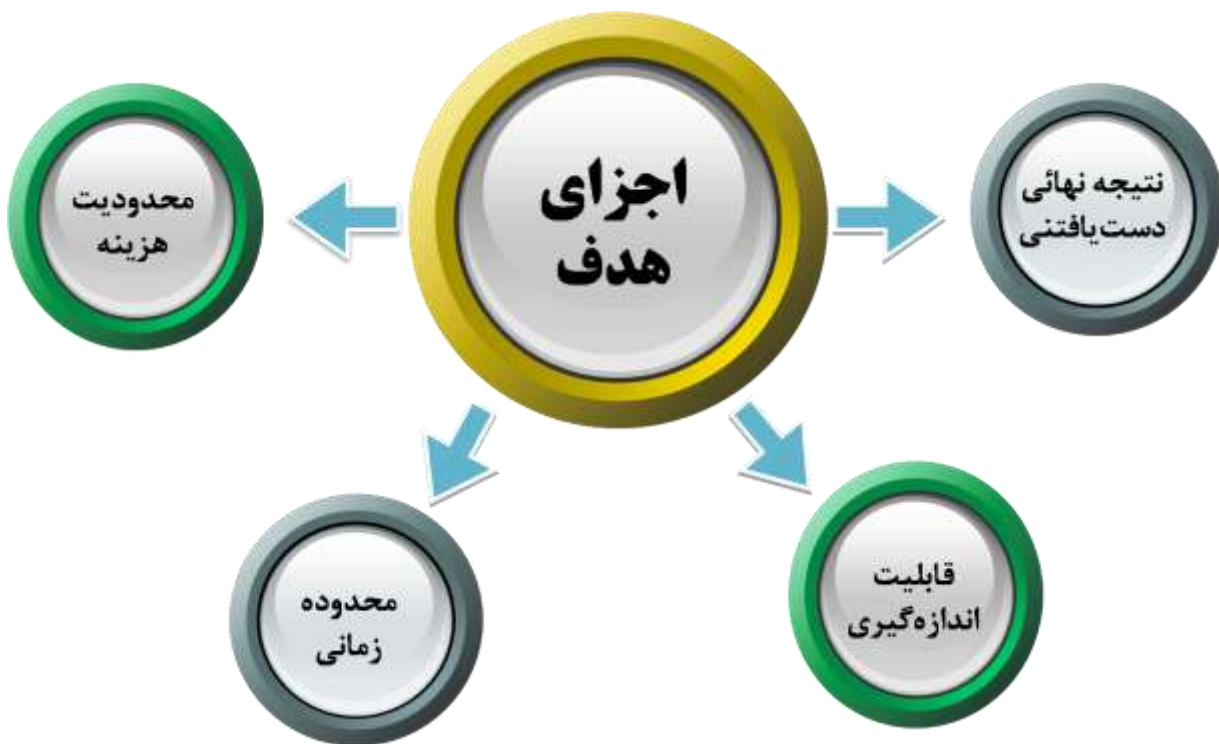
بر این اساس در این فصل، ابتدا تعاریف، مفاهیم و ویژگی‌های اهداف از منابع علمی مختلف ارائه خواهد شد. سپس متدولوژی تدوین اهداف کیفی و کمی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی معرفی خواهد شد و براساس آن به شرح و نتایج هریک از گام‌های متدولوژی پرداخته خواهد شد.

3-2- تعریف اهداف

هدف‌گذاری در سطح کلان، برخلاف سطوح پایین‌تر، با توجه به دو مقوله مأموریت و چشم‌انداز صورت می‌گیرد. نتایجی را که سازمان در یک دوره چندساله طی می‌کند اهداف بلندمدت تعیین می‌کند، که می‌تواند به صورت کیفی یا کمی باشد.
در تعریف دیگری از اهداف:

"هدف یک دستاورد خاص و قابل سنجش است که در یک سازمان معین و با هزینه محدود به آن دست خواهیم یافت."

براساس این تعریف، اجزای هدف عبارتند از نتیجه دست‌یافتنی، قابلیت اندازه‌گیری، محدوده زمانی و محدودیت هزینه که در شکل زیر نیز ارائه شده است.

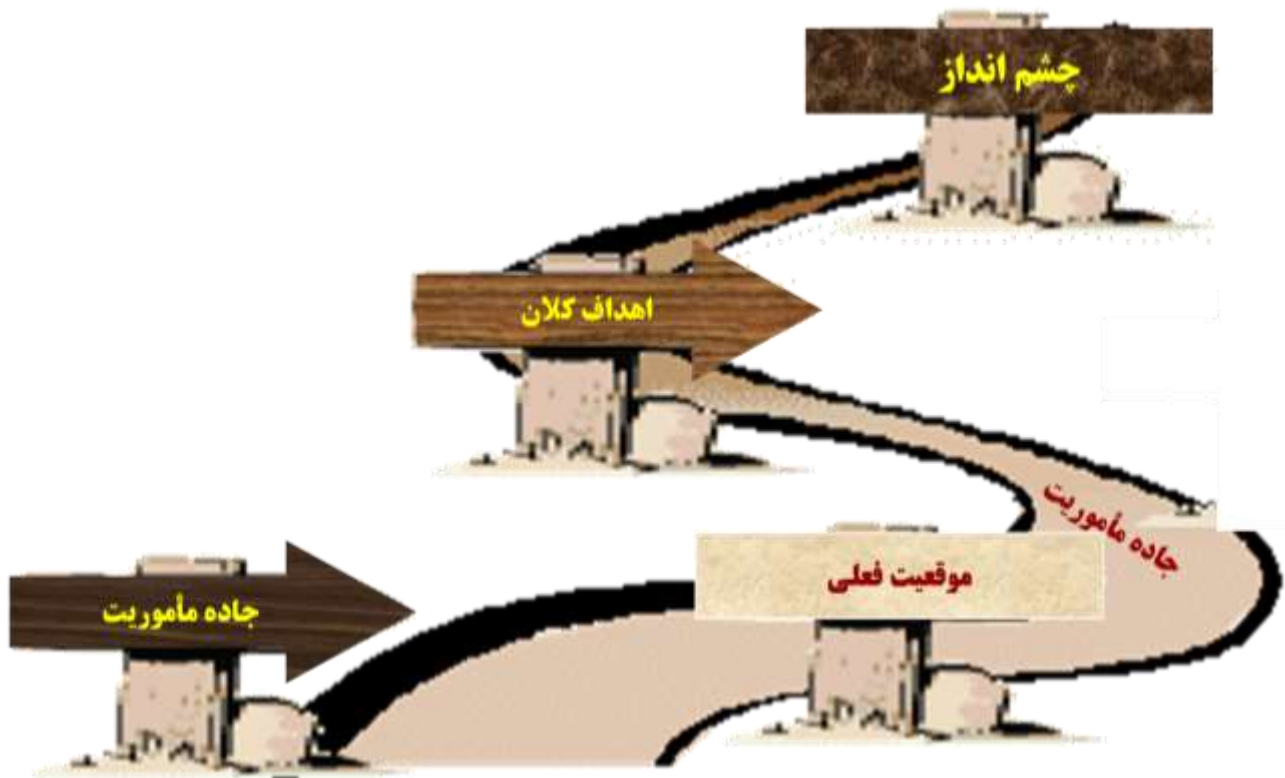


شکل شماره (3-1): اجزای هدف

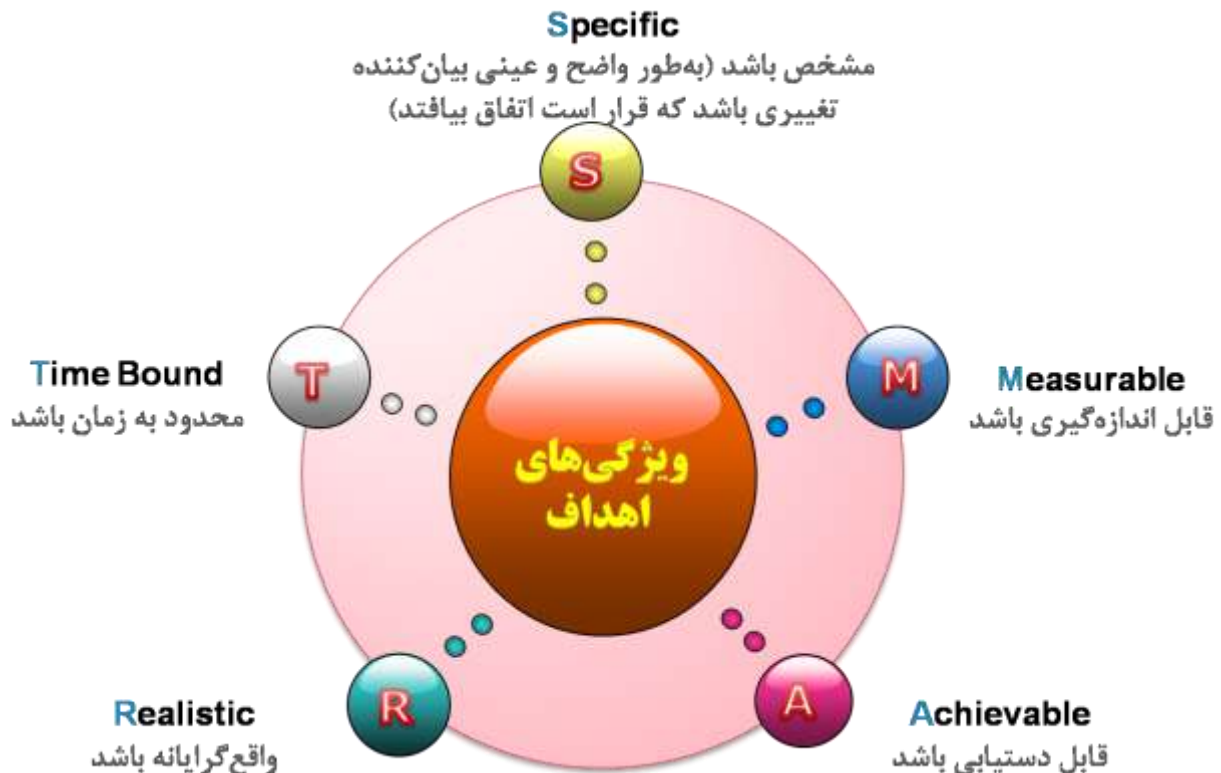
3-3- رابطه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف

همانطور که در بخش‌های قبلی نیز عنوان شد، پس از تدوین مأموریت و تعیین مقصد نهائی صندوق در 5 سال آینده، نیاز به هدفگذاری براساس چشم‌انداز و مأموریت تدوین شده الزامی است. این هدفگذاری به‌منظور شفاف‌نمودن مسیر نیل به چشم‌انداز در قالب مأموریت صندوق انجام می‌گیرد. در واقع همانطور که در شکل زیر نیز نشان داده شده است، مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی همانند یک مسیر و جاده‌ای است که صندوق در آن در حال حرکت و انجام فعالیت است. این جاده مسلماً شامل یک مقصد است که مدیران و کارکنان صندوق با آرزوی دستیابی به آن در حال انجام وظایف و مسئولیت‌های خود هستند. در حقیقت هر عضو صندوق با این نیت پا به سازمان گذاشته است که با تلاش و کوشش خود و همکاری دیگران صندوق را به مقصد نهائی خود که همان چشم‌انداز صندوق است برساند. اما بدلیل متفاوت بودن علاقه‌مندی‌ها، تخصص‌ها و رفتار کارکنان صندوق با یکدیگر، بدیهی است که چشم‌انداز و مقصد صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در اذهان افراد مختلف متفاوت با دیگران باشد. به‌همین دلیل، این چشم‌انداز می‌بایست توسط اعضاء سازمان، تعریف و شفاف گردد. به‌گونه‌ای که تمام کارکنان صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی پس از تدوین چشم‌انداز، هم‌رأی و هماهنگ برای رسیدن به یک مقصد تلاش کنند.

پس از تعیین و تدوین چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، مدیران ارشد و سایر کارکنان صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌بایست برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های خود را برای نیل به چشم‌انداز ده‌ساله مورد نظر تهیه و تدوین کنند. اما این امر به این دلیل که امکان برنامه‌ریزی به یکباره برای 5 سال آینده صندوق وجود ندارد، محقق نمی‌گردد. به‌همین دلیل، می‌بایست براساس چشم‌انداز، اهداف و مقاصد میانی برای صندوق تعیین گردد که با رسیدن به این اهداف در سال‌های میانی، نهایتاً سازمان در پایان 5 سال قادر به دستیابی به چشم‌انداز تعیین شده باشد. این اهداف در وهله اول، چشم‌انداز صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را شفاف می‌کند و پس از آن مسیر صندوق را در طی 5 سال به‌صورت کمی تعیین می‌کند. اهداف کمی به جهت تحقق به این جنبه تعیین می‌گردند.



- مشخص باشد^۱ (به‌طور واضح و عینی بیان‌کننده تغییری باشد که قرار است اتفاق بیافتد)؛
- قابل اندازه‌گیری باشد^۲؛
- قابل دستیابی باشد^۳؛
- واقع‌گرایانه باشد^۴؛
- محدود به زمان باشد^۵.



ویژگی‌های فوق در شکل صفحه بعد ارائه شده‌است.

شکل شماره (3-3): ویژگی‌های اهداف (SMART)

3-5- حوزه‌های اهداف بلندمدت

برخی از منابع علمی، حوزه‌هایی را پیشنهاد نموده‌اند که سازمان‌های مختلف می‌بایست به آن‌ها توجه نمایند و در صورت نیاز اهداف سازمان خود را در حوزه‌های مورد نظر ارائه نمایند. البته بدیهی است که اهداف سازمان‌ها محدود به حوزه‌های تعریف شده توسط این منابع نمی‌باشند چرا که هر سازمان با توجه به شرایط

1- Specific
2- Measurable
3- Achievable
4- Realistic
5- Time Bound

و ویژگی‌هایی که دارد، اهداف خاصی را می‌بایست دنبال کند که سازمان‌های دیگر ممکن است به دنبال دستیابی به آن نباشند.

با توجه به توضیحاتی که ارائه شد، در ادامه به ارائه حوزه‌های اهدافی که در منابع علمی مختلف پیشنهاد شده است پرداخته می‌شود. مهم‌ترین این دسته‌بندی‌ها عبارتند از:

- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس نظر پیرس و رابینسون؛
- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مدل ترکیبی فیلیپس؛
- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مثالی از مدل ترکیبی فیلیپس؛
- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مدل مورد استفاده دکتر اعرابی در تدوین استراتژی گمرک. در ادامه به ارائه هر یک از دسته‌بندی‌های فوق در حوزه اهداف بلندمدت سازمانی پرداخته خواهد شد.

- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس نظر پیرس و رابینسون¹ پیرس و رابینسون در کتاب برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، حوزه‌های اهداف را به 6 دسته زیر تقسیم نموده‌اند.

جدول شماره (3-1): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس نظر پیرس و رابینسون

ردیف	حوزه هدف
1	توجه به مشتری
2	نوآوری
3	بهره‌وری
4	توجه به بخش مالی
5	منابع انسانی
6	لحاظ کردن محیط خارجی

- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مدل ترکیبی فیلیپس مدل ترکیبی فیلیپس حوزه‌های اهداف بلندمدت سازمانی را به 7 دسته زیر تقسیم‌بندی نموده‌است.

جدول شماره (3-2): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس نظر پیرس و رابینسون

ردیف	حوزه هدف
1	توجه به مشتری
2	نوآوری
3	بهره‌وری
4	توجه به بخش مالی
5	منابع انسانی
6	لحاظ کردن محیط خارجی

1- پیرس و رابینسون، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، 1383

- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مثالی از مدل ترکیبی فیلیپس در یک مثال که از رویکرد مدل ترکیبی فیلیپس استفاده کرده‌بود، اهداف بلندمدت سازمانی را به صورت زیر تعریف کرده است.

جدول شماره (3-3): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مثالی از مدل ترکیبی فیلیپس

ردیف	حوزه هدف	توضیحات و مثال‌ها
1	بازار	سعی در حفظ سهم بازار فعلی، افزایش صادرات
2	نوآوری	بالا بردن توان نوآوری و طراحی محصول
3	بهره‌وری	بهبود کیفیت محصولات تولیدی، افزایش بهره‌وری واحدهای تولیدی و خدماتی شرکت
4	منابع مالی	استفاده بهینه از منابع مالی شرکت و خارج از شرکت برای تأمین اهداف بازار
5	منابع انسانی	ایجاد انگیزه برای ارائه کار بهتر
6	مسئولیت‌های اجتماعی	حفظ محیط زیست و حفظ ایمنی و بهداشت محیط کار
7	منابع اولیه	تلاش برای تأمین مواد اولیه مورد نیاز از داخل کشور

- حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مدل مورد استفاده دکتر اعرابی در تدوین استراتژی گمرک¹ در برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک جمهوری اسلامی ایران، دسته‌بندی حوزه اهداف به صورت زیر ارائه شده است.

جدول شماره (3-4): حوزه‌های اهداف بلندمدت براساس مدل مورد استفاده دکتر اعرابی در تدوین

استراتژی گمرک

ردیف	حوزه هدف	توضیحات و مثال‌ها
1	سودآوری	-
2	بهره‌وری	ساده‌سازی رویه‌ها و سیستم‌های گمرکی بر مبنای استانداردهای جهانی
3	موضع رقابتی	ارتقای نقش و جایگاه گمرک در اقتصاد ملی، توسعه همکاری‌های بین‌المللی و منطقه‌ای
4	پیشرفت کارکنان	سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و ظرفیت‌سازی
5	روابط کارکنان	-
6	رهبری تکنولوژیکی	-
7	مسئولیت اجتماعی	جلب رضایت، اعتماد و مشارکت خدمت‌گیرندگان گمرک
8	-	کمک به توسعه ترانزیت و گردشگری

در نهایت با بررسی دسته‌بندی حوزه‌های اهداف در منابع علمی مختلف و بررسی آن‌ها می‌توان حوزه‌های اهداف موجود در این منابع را در 12 دسته زیر خلاصه نمود.

1- اعرابی، سیدمحمد، "برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک"، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، گمرک جمهوری اسلامی ایران، 1384

جدول شماره (3-5): جمع‌بندی حوزه‌های اهداف بلندمدت

ردیف	حوزه هدف	توضیحات و مثال‌ها
1	توجه به سودآوری و منابع مالی	درآمد هر سهم، بازده سرمایه
2	بهره‌وری	تعداد اقلام تولیدشده یا تعداد خدمات ارائه‌شده در برابر هر واحد درونداد، کاهش مطلوب در هزینه‌ها در صورتی که تعداد برونداد ثابت بماند، کاهش اقلام معیوب، کاهش شکایات مشتریان، کاهش اضافه‌کاری، بهبود کیفیت محصولات تولیدی، افزایش بهره‌وری واحدهای تولیدی و خدماتی (گمرک)، ساده‌سازی رویه‌ها و سیستم‌ها (گمرک)
3	موقعیت رقابتی	میزان موفقیت مؤسسه در تسلط نسبی بر بازار، فروش کل، سهم بازار، ارتقای نقش و جایگاه سازمان (گمرک) در صنعت، کشور و جهان
4	بهبود کارکنان	رشد و پیشرفت شغلی در سازمان، توسعه کارکنان بسیار ماهر و انعطاف‌پذیر (شرکت PPG)، سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و ظرفیت‌سازی (گمرک)
5	روابط کارکنان	برآوردن نیازها و انتظارات کارکنان، برنامه‌های ایمنی، حضور نماینده کارگران در کمیته‌های مدیریت، برنامه‌های واگذاری سهام به کارکنان
6	رهبری تکنولوژی	تصمیم‌گیری در زمینه رهبر یا پیشرو بودن سازمان
7	مسئولیت اجتماعی	به رسمیت شناختن مسئولیت‌های سازمان در قبال مشتریان و جامعه، قیمت‌های عادلانه محصولات و خدمات، رفاه جامعه، محیط زیست، کمک‌های مالی تحصیلی، جلب رضایت، اعتماد و مشارکت

خدمت‌گیرندگان (گمرک)	
نوآوری	8
منابع اولیه	9
توجه به مشتری	10
بازار	11
لحاظ کردن محیط خارجی	12
بالا بردن توان نوآوری و طراحی محصول (فیلیپس)	
تلاش برای تأمین مواد اولیه مورد نیاز از داخل کشور	
سعی در حفظ سهم بازار فعلی، افزایش صادرات	

همچنین با تجزیه و تحلیل و مقایسه حوزه‌های مختلف اهداف در منابع علمی، مهم‌ترین حوزه‌های اهداف بلندمدت به 8 دسته کلی زیر تقسیم می‌شود.



شکل شماره (3-4): حوزه‌های اهداف بلندمدت با اهمیت

3-6- مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)¹

در اواخر دهه 1980، مقالات متعددی در نشریات مدیریت اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد شرکتها منتشر می‌شد. در سال 1987، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا (NAA) و موسسه CAM-I نشان داد که 60 درصد از مجموع 260 مدیر مالی و 64 مدیر اجرایی شرکت‌های آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی بودند سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر سنج‌های مالی بوده و امور مالی شرکتها مسئول انجام این ارزیابی‌ها بودند. در عصر اقتصاد صنعتی معیارهای مالی شاخصهای خوبی برای سنجش موفقیت شرکتها بودند، چرا که مزیت‌های رقابتی آن عصر عمدتاً مبتنی بر کاهش بهای تمام شده ناشی از صرفه‌مقیاس و تولید انبوه بود. پیچیده‌تر شدن مناسبات اقتصادی و مسائل کسب و کار در آستانه قرن بیست و یکم، اتکای شرکتها به سنج‌های مالی برای ارزیابی عملکرد و نشان دادن نقاط قوت و ضعف آنها، کم‌رنگ شد و نارسایی سنجش‌های مالی صرفاً بیش از پیش نمایان گردید:

- در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش‌آفرین سازمانها فقط متکی به دارایی‌های مشهود آنها نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی‌هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی‌های فیزیکی اند و توانمندی سازمانها در بکارگیری این دارایی‌های نامشهود قدرت اصلی ارزش‌آفرینی آنها را رقم می‌زند و سنجش‌های مبتنی بر سنج‌های مالی توانایی ارزیابی این دارایی‌های نامشهود و انعکاس تأثیر آنها بر موفقیت سازمانها را ندارند.
- سنج‌های مالی، در زمینه‌هایی که قادر به ارزیابی آنها هستند، نشان‌دهنده رویدادهای تاریخی و گذشته‌اند. آنها خلاصه‌ای از فعالیت‌های سازمان را در دوره‌های گذشته ارائه می‌دهند. صورتهای مالی و ارقام مندرج در آنها تلاش می‌کنند تا نتایج عملکرد گذشته شرکت را نشان دهند ولی همه ما می‌دانیم که بهترین نتایج عملکرد ماهانه، شش‌ماهه و یا حتی سالانه به هیچ وجه دلیلی بر تداوم این نتایج در آینده نیست.
- ارزیابی‌های عملکرد مبتنی بر سنج‌های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و عوامل موثر بر ارقام سود را عمده می‌کنند. در این راستا همه اقدامات مربوط به کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می‌شوند در حالیکه بسیاری از این کاهش هزینه‌ها مانند کاهش برنامه‌های آموزشی کارکنان و توقف فعالیت‌های تحقیق و توسعه اگر چه سود شرکت را افزایش می‌دهند ولی موجب از دست دادن موقعیت رقابتی شرکت شده و سود بلند مدت آن را به مخاطره می‌اندازند. همانطور که افزایش بعضی از اقلام درآمد ممکن است به قیمت از دست دادن وفاداری مشتریان در دراز مدت تمام شود.

¹ . Balanced Score Card

- گزارش‌های مالی اصولاً در طبیعت خود نشان دهنده خلاصه و سر جمع عملیات و فعالیت‌های یک سازمان اند. حد تجمیع در بسیاری از موارد به اندازه ای است که اطلاعات مندرج در این گزارشها برای تصمیم‌گیری سطوح خاصی از مدیران و کارکنان، غیر قابل استفاده است. کارکنان در همه سطوح سازمان نیازمند اطلاعات عملکرد خود هستند به نحوی که این اطلاعات با فعالیت‌های روزمره آنها ارتباط پیدا کند.
- صورتهای مالی سنتی حتی در سطوح بسیار پیشرفته خود فقط قادر به انعکاس عملکرد واحدها و بخشهای مختلف یک سازمان اند که از تجمیع آنها عملکرد کل سازمان بدست می آید. این صورتهای مالی معمولاً قادر به انعکاس اثرات ناشی از همکاریها بین واحدهای مختلف وظیفه ای نیستند. امروزه بیشتر فعالیت‌های ارزش آفرین سازمانها حاصل همکاریهای بین وظیفه ای (Cross Functional) و ارائه راه‌حلهای یکپارچه به مشتریان و ذینفعان است. سیستمهای سنجش مالی سنتی قادر به محاسبه ارزش واقعی و یا بهای تمام شده این همکاریها و روابط نیستند.
- با توجه به محدودیت‌هایی که به برخی از آنها اشاره شد، روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنجه‌های مالی استوار بودند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکتها کفایت لازم را نداشتند، بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی‌کردند و از این رو در حمایت از برنامه‌های مدیریت بالاخص برنامه‌های استراتژیک سازمان ناتوان بودند.

در اوائل دهه 1990، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد باتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره ای KPMG بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روشهای ارزشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتها آغاز کردند.

حاصل این تحقیق در مقاله ای تحت عنوان Measures That Drive Performance (سنجه‌هایی که محرکه‌های عملکرداند)، در ژانویه 1992 در نشریه Harvard Business Review منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکتهای موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه‌های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر (Perspective) مورد ارزیابی قرار گیرد.

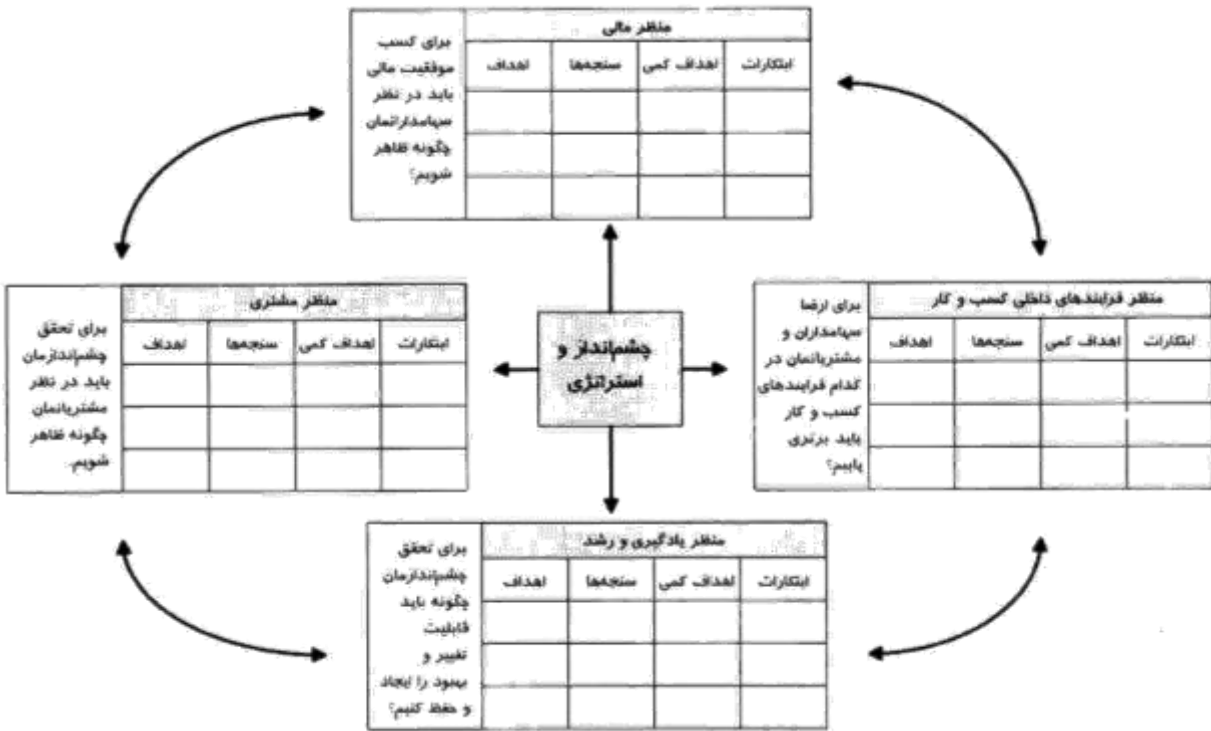
1. منظر مالی (Financial Perspective).
2. منظر مشتری (Customer Perspective).
3. منظر فرایندهای داخلی (Internal Processes Perspective).
4. منظر یادگیری و رشد (Learning & Growth Perspective).

کاپلان و نورتون متوجه شدند که این سازمانها از معیارهای ارزیابی متوازن جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژیهای خود در سرتاسر سازمان استفاده می‌کنند. آنها تجربیات خود در ارائه مشاوره به این سازمانها را در کتابی تحت عنوان Balanced Scorecard خلاصه کرده و توسط موسسه انتشاراتی دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد، در سال 1996 منتشر ساختند. و به این ترتیب روش ارزیابی متوازن نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت پیاده‌سازی استراتژی به جامعه مدیریت معرفی گردید.

3-1-6-1- روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد

گفتیم که سنجه‌های مالی شاخص‌های خوبی برای انعکاس رخداد‌های گذشته اند ولی در نشان دادن عوامل و محرکه‌های واقعی ارزش‌آفرینی در سازمانهای مروزمی یعنی دارایی‌های نامشهودی نظیر دانش و قابلیت کارکنان، شبکه‌های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمدند. سنجه‌های مالی را شاخصهای تابع یا پیامد (Lag Indicators) می‌نامند.

آنها نتایج اقدامات گذشته را نشان می‌دهند. روش ارزیابی متوازن ضمن حفظ این شاخصهای تابع یا پیامد، شاخصهای مربوط به محرکه‌های عملکرد آینده یعنی شاخصهای هادی (Lead Indicators) را نیز مد نظر قرار می‌دهد. در روش ارزیابی متوازن، سنجه‌های هادی و تابع براساس چشم‌انداز و استراتژی سازمان تعیین می‌شوند. مدل عمومی روش ارزیابی متوازن در شکل (5-1) نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود، چشم‌انداز و استراتژی هسته مرکزی این روش ارزیابی را تشکیل می‌دهد. با استفاده از این چارچوب، روش ارزیابی متوازن، چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلی، سنجه‌ای مربوط، اهداف کمی و برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها، ترجمه می‌کند.



بسیاری از سازمانها معتقدند که مشتریان خود را می‌شناسند و می‌دانند که برای آنها چه محصولات و خدماتی عرضه می‌کنند ولی در واقع، همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می‌کنند. مایکل پورتر معتقد است که عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزشهای مورد نظر آنها موجب می‌شود تا سازمانها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند سازمانها معمولاً از میان مضامین استراتژیک زیر، مضمون موردنظر خود را در منظر مشتری انتخاب می‌کنند.

- **برتری عملیاتی.** سازمانهایی که برتری عملیاتی را انتخاب می‌کنند، بر کاهش بهای تمام شده ارتقا کاربری محصول، و سهولت استفاده از محصولات و خدمات خود متمرکز می‌شوند.
- **رهبری محصول.** سازمانهایی که استراتژی رهبری محصول را انتخاب می‌کنند، بر نوآوری مستمر و عرضه بهترین محصول یا خدمت در بازار تأکید می‌ورزند.
- **صمیمیت با مشتری.** در این استراتژی، ارضاء خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و ارائه راه حل برای مسائل آنها و حفظ رابطه بلند مدت برد - برد با مشتریان از اهداف اساسی سازمان است.

فارغ از انتخاب هر یک از مضامین استراتژیک فوق، سنجه‌هایی که در این منظر توسط شرکتها به طور وسیع مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار، و جذب و نگهداری مشتری.

❖ منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

در منظر فرایندهای داخلی، سازمانها می‌بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین شده و سنجه‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد.

برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و سهامداران ممکن است به مجموعه کاملاً جدیدی از فرایندهای عملیاتی نیاز باشد. توسعه محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از روش و مهندسی مجدد فرایندهای تولید نمونه‌هایی از این قبیل فرایندها هستند.

برخی از سازمانها برای ارائه محصولات و خدمات خود به مشتریان، تا حد زیادی به تأمین کنندگان مواد و قطعات خود متکی اند و عملیت تولیدی خود را عمدتاً از طریق برون‌سپاری انجام می‌دهند. این سازمانها می‌بایست در منظر فرایندهای داخلی خود روابط با تأمین کنندگان را مد نظر قرار دهند و سنجه‌های مناسبی جهت کنترل این روابط توسعه دهند.

❖ منظر یادگیری و رشد

چگونه می‌توان به اهداف بلند پروازانه تعیین شده در منظرهای فرایند داخلی، مشتری و نهایتاً سهامداران جامعه عمل پوشاند؟ پاسخ به این سوال در اهداف و سنجه‌های مربوط به منظر یادگیری و رشد نهفته است. در واقع این اهداف و سنجه‌ها توانمندسازهای (enablers) اهداف تعیین شده در سه منظر دیگراند. آنها زیربنا و فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن اند. وقتی شما اهداف و سنجه‌های مربوط به منظرهای مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین کردید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت‌ها و قابلیت‌ها خواهید شد.

همچنین فاصله بین فناوری اطلاعاتی مورد نیاز و سطح فعلی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان به زودی مشخص خواهد شد. اهداف منظر یادگیری و رشد می‌بایست در جهت پر کردن و پوشاندن این شکاف‌ها و فاصله‌ها تعیین شوند و سنجه‌های مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. مانند سایر منظرهای مدل ارزیابی متوازن، در این منظر ترکیبی از سنجه‌های هادی (lead) و تابع (Lag) تعیین می‌شوند. سنجه‌هایی مانند رضایت کارکنان، فضای مناسب کاری، دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی لازم، برنامه‌های آموزش کارکنان، مثالهایی برای سنجه‌های هادی و مهارت کارکنان، مشارکت کارکنان، ارائه پیشنهادها و طرح‌های نو نمونه‌هایی از سنجه‌های تابع در این منظراند.

❖ منظر مالی

سنجه‌های مالی از اجزاء مهم نظام ارزیابی متوازن اند، به ویژه در سازمانهای انتفاعی، سنجه‌های این منظر به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده‌اند نهایتاً به چه نتایج و دستاور مالی منجر خواهد شد. ما می‌توانیم همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقاء کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود کنیم ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارشهای مالی ما منجر نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت. شاخصهای تابع کلاسیک معمولاً در منظر مالی خودنمایی می‌کنند. نمونه‌هایی از این شاخص‌ها و سنجه‌ها عبارتند از سودآوری که به وسیله بازده سرمایه بکار گرفته شده (ROCE) سنجیده می‌شود و اخیراً سنجه ارزش افزوده اقتصادی (EVA) بجای آن و یا در کنار آن مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر سودآوری، رشد در آمد و افزایش بهره‌وری یا بکارگیری دارایی‌ها نیز سنجه‌های معروفی در این منظراند.

3-1-6-3- روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی

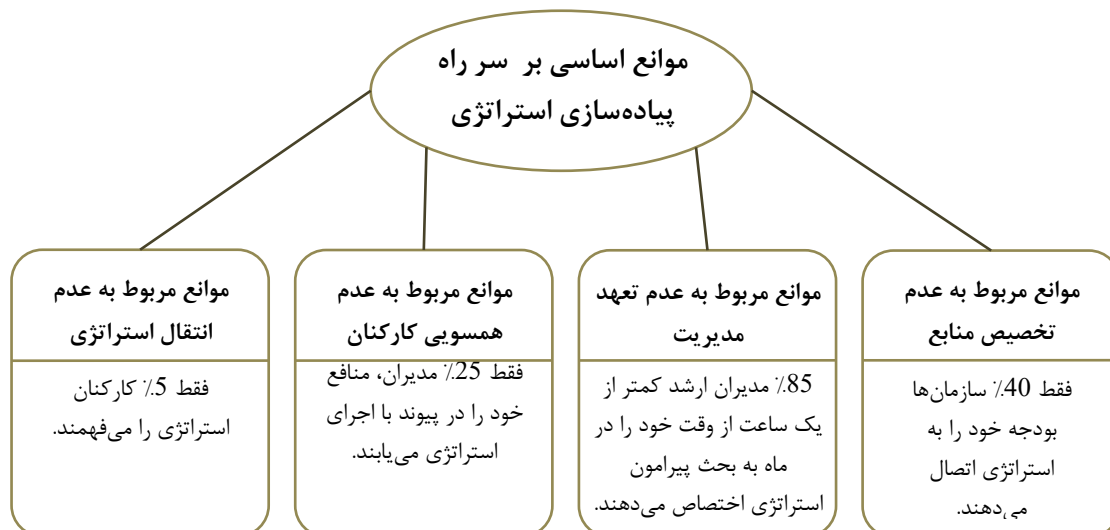
در سالهای پایانی دهه 1980 بسیاری از سازمانها و شرکتهای از پیاده‌سازی استراتژیهای خود نا امید شده بودند. در تحقیقی که سال 1982 انجام شده و نتایج آن در مجله Fortune منتشر گردیده بود، مشخص شده بود که فقط 10 درصد استراتژیهایی که به خوبی فرموله شده‌اند، در عمل با موفقیت پیاده می‌شوند.

در چنین شرایطی مدیران به دنبال ابزاری بودند که آنها را در تحقق استراتژیهایشان یاری دهد و روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزار نیرومندی در این زمینه مطرح شد.

3-6-1-4- چرا استراتژی‌ها در عمل پیاده نمی‌شوند؟

فرموله کردن و تدوین استراتژی شاید یکی از بحث‌انگیزترین مقوله‌های مدیریت و کسب و کار در چند دهه گذشته بوده است. برای سالها، تدوین یک استراتژی برنده به عنوان متمایز کننده کلیدی جهت موفقیت سازمانها تلقی می‌شد. مدیران، مشاوران و اساتید مدیریت با اعتقاد به همین موضوع، طی چند دهه گذشته همه تلاش خود را صرف برپایی مکاتب متنوعی برای تدوین استراتژی کرده‌اند. در کتاب Strategy Safari، متفکران بزرگی مانند Mintzberg، Ahlstrand و Lampel ده مکتب مختلف برای تفکر استراتژی را شرح داده‌اند. فارغ از تفاوت‌هایی که هر یک از این مکاتب به چگونگی تبلور استراتژی در سازمانها قائل‌اند، و علیرغم این اظهار نظر مخالف گونه مایکل پورتر (یکی از مشهورترین اساتید و متفکرین استراتژی) که استراتژی هرگز مهم نبوده است، باید قبول کرد که رمز بقاء و موفقیت سازمانها در جهان پر التهاب و پر از تحول امروز، هشیاری مدیران و رهبران این سازمانها در اتخاذ مناسب‌ترین استراتژیها برای سازمان خود بوده است.

ولی مسأله مهمتر در فرایند مدیریت استراتژیک، موضوع پیاده سازی استراتژی است. در سال 1999 مجله Fortune طی مقاله ای ادعا کرد که 70 درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی (CEO) در آمریکا، نه به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی بلکه دلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژیهایشان بوده است. چرا پیاده سازی استراتژی تا این حد مشکل است؟ محققین دلایل ناکامی سازمانها در اجرای استراتژیهایشان را به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده‌اند که در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل شماره (3-7): موانع اساسی بر سر راه پیاده‌سازی استراتژی

❖ مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی:

در عصر صنعتی، بکارگیری موثر و کارای دارایی‌های فیزیکی یک شرکت، مهمترین امل موفقیت و کسب سود بود. امروزه دانش، مهارت و قابلیت کارکنان، بزرگترین سرمایه سازمانها برای رسیدن به موفقیت است. اگر کارکنان یک سازمان که بزرگترین عامل ارزش آفرینی آن هستند، استراتژی سازمان را به درستی نفهمند، چگونه می‌توان انتظار داشت که به تحقق آن کمک کنند؟ استفاده از ساز و کارهای مناسب جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه افراد سازمان، کلید موفقیت در پیاده سازی استراتژی است.

❖ مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی:

فرموله کردن استراتژی جز وظایف و اختیارات مدیریت ارشد سازمان است ولی پیاده سازی آن بدون کمک مدیران میانی و کارکنان واحدهای مختلف سازمان امکانپذیر نیست. همه کارکنان سازمان باید منافع مادی و سرنوشت کاری خود را در گرو تحقق استراتژیهای سازمان ببینند. اگر اجرای استراتژی فقط برای مدیریت ارشد سازمان شهرت و دستاور مادی به همراه داشته باشد و سطوح دیگر مدیریت و بقیه کارکنان از آن بی بهره شوند، قطعاً انگیزه کافی برای حمایت از استراتژی بوجود نخواهد آمد. طراحی و اجرای نظامهای جبران خدمت متصل به معیارهای ارزیابی استراتژی، می‌تواند ساز و کار مناسب جهت ایجاد همسویی بیشتر کارکنان با استراتژی را فراهم سازد.

❖ مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد:

همانگونه که گفته شد تدوین استراتژی جزو اختیارات مدیریت ارشد است ولی پیاده سازی آن نیز بدون حمایت همه جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ممکن نخواهد شد. مدیران ارشد با نشان دادن حمایت صریح خود و ایجاد دغدغه در همه هرم سازمانی نسبت به اجرای استراتژی، فرایند پیاده سازی استراتژی را تقویت می‌کنند. برگزاری جلسات بازنگری استراتژی نمونه ای از اقدامات مدیریت ارشد جهت نشان دادن تعهد خود نسبت به اجرای استراتژی است.

❖ مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم:

اغلب سازمانها برای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی، فرایندهایی جداگانه دارند. عده ای در سازمان سرگرم برنامه ریزی استراتژیک و ساختن تصویری از آینده سازمان اند و عده ای دیگر مشغول پیش بینی فعالیت‌های سال آتی و تخصیص منابع مالی و انسانی به این فعالیتها هستند و در بسیاری از موارد هیچگونه تعاملی بین این دو گروه وجود ندارد. بنابراین چگونه می‌توان انتظار داشت که استراتژیهای سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل پیاده شوند؟ تنها با اتصال فرایند بودجه بندی به فرایند برنامه ریزی استراتژیک می‌توان از اجرایی شدن استراتژیهای سازمان اطمینان حاصل کرد.

❖ توازن بین سنجه های مالی و غیر مالی (از لحاظ اهمیت)

همانگونه که مشاهده کردید، روش ارزیابی متوازن ضمن اهمیت قائل شدن به سنجه های مالی، عوامل موجود این سنجه ها یعنی سنجه های غیر مالی را هم مد نظر قرار می دهد و از این لحاظ با روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که صرفاً برسنجه های مالی متکی اند متفاوت است.

❖ توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

سهامداران و مشتریان به عنوان ذینفعان خارجی سازمان قلمداد می شوند در حالیکه کارکنان و فرایندهای داخلی کسب و کار ذینفعان یا عوامل داخلی موثر بر موفقیت سازمان اند. روش ارزیابی متوازن تلاش می کند تا در خواسته ها و نیازهای (بعضاً متضاد) این ذینفعان داخلی و خارجی نوعی توازن برقرار کند.

❖ توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

بسیاری از اهداف تعیین شده در روش ارزیابی متوازن، در یک افق زمانی طولانی مدت قابل تحقق اند. و در کنای آنها برخی از اهداف نیز در کوتاه مدت قابل دستیابی اند. در این روش، هر دو گروه اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مورد توجه قرار می گیرند و از تأکید بر اهداف کوتاه مدت به قیمت از دست دادن منافع بلند مدت سازمان جلوگیری می شود.

❖ توازن بین شاخصهای هادی و تابع عملکرد

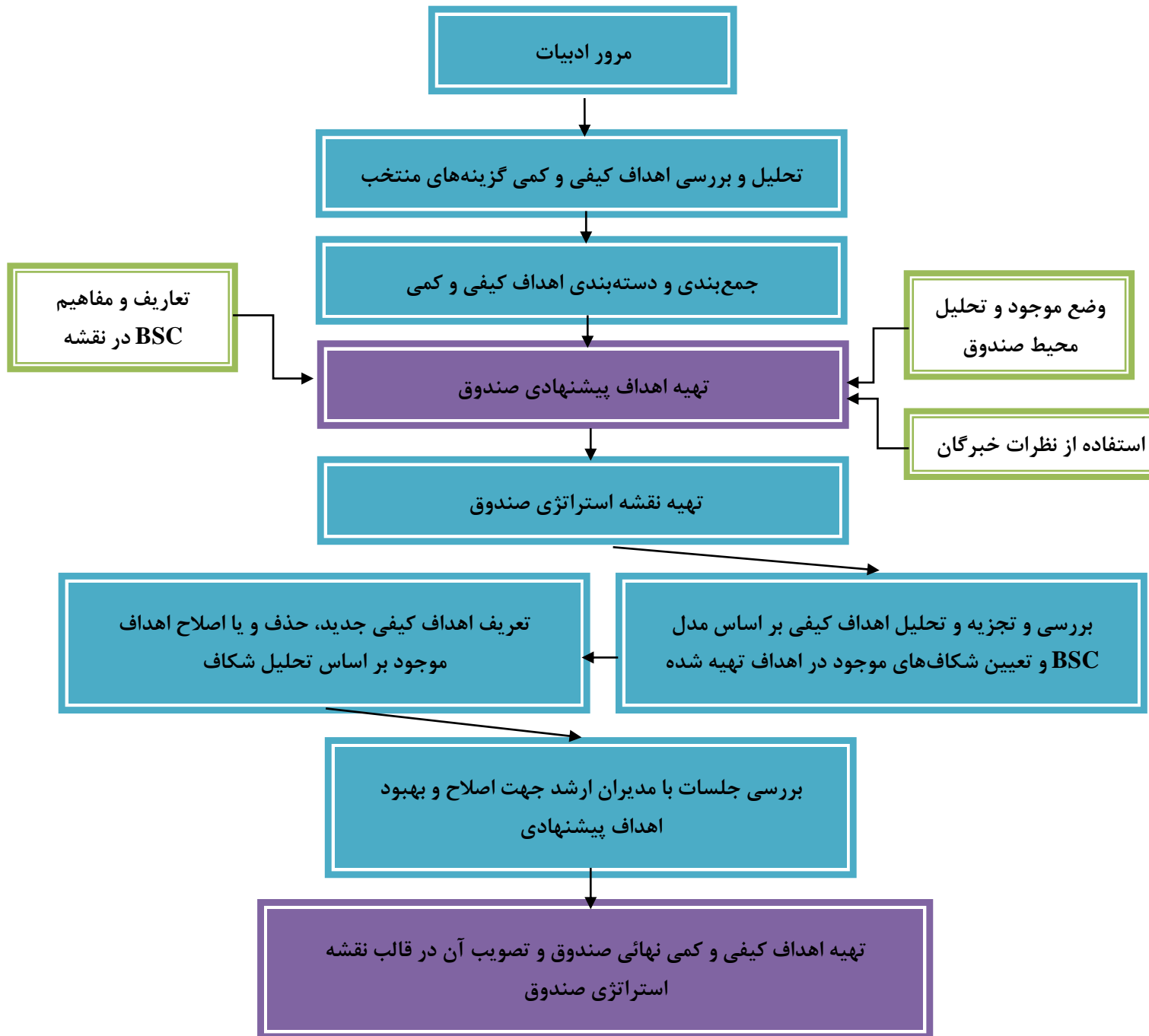
شاخصهای تابع (پیامد)، نشان دهنده عملکرد گذشته اند. رضایت مشتریان و یا افزایش در آمد مثالهای خوبی برای این شاخصها هستند. علیرغم اینکه این شاخصها کاملاً عینی و قابل دسترس به نظر می رسند، ولی فاقد قدرت پیش بینی برای موفقیت‌های آینده اند.

شاخصهای هادی، محرکه های عملکرداند که منجر به تحقق شاخصهای تابع می شوند.

تحویل به هنگام محصول یا خدمت، یک شاخص هادی برای سنجه های تابع رضایت مشتری است. سنجه های هادی در طبیعت خود دارای قدرت پیش بینی اند ولی اثبات همبستگی بین سنجه های هادی و تابع در بسیاری از موارد دشوار است.

بعضی از سازمانها به طور مستمر فرضیه های مربوط به وجود همبستگی بین شاخصهای هادی و تابع را مورد آزمون قرار می دهند. در هر حال، روش ارزیابی متوازن سنجه ها و شاخصهای هادی را در کنار سنجه ها و شاخصهای تابع مورد توجه قرار می دهد.

در شکل صفحه بعد منظرهای روش ارزیابی متوازن به همراه اجزای هر یک از آنها ارائه شده است.



شکل شماره (3-9): فرایند تدوین اهداف صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

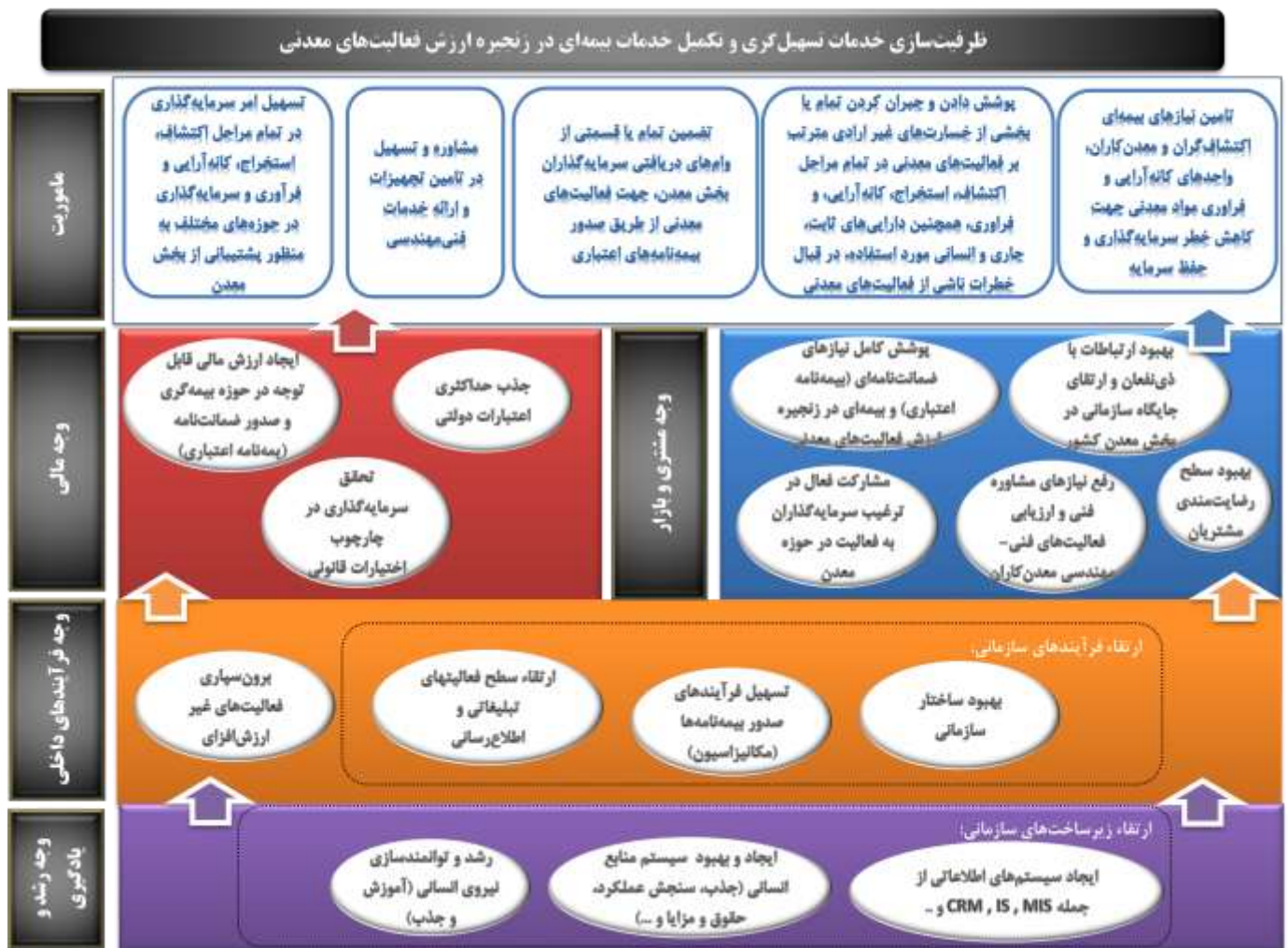
فصل 4: تدوین اهداف کیفی و کمی صندوق

بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

♦ تدوین اهداف کیفی و کمی صندوق

قلمرو استراتژی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی



صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ویرایش نهایی

		تعداد	سیستم‌های اطلاعاتی پیاده‌سازی شده	ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی از جمله CRM, MIS و ..	3
		تعداد	تعداد مستندات دانشی اضافه شده		
وجه فرآیندهای داخلی					
ردیف	هدف کیفی	شاخص کمی	واحد شاخص	استراتژی‌های مرتبط	توضیحات
4	برون‌سپاری فعالیت‌های غیر ارزش‌افزای	نسبت فعالیت‌های برون‌سپاری - شده به فعالیت‌های قابل برون‌سپاری	درصد	۷ ایجاد بسته‌های لازم به منظور ارائه خدمات «فنی-مهندسی»، «مشاوره و تسهیل‌گری سرمایه‌گذاری»	
		ارزش ریالی حاصل از برون‌سپاری	میلیون ریال	۷ ارتقاء جایگاه سازمانی و برند	

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

ویرایش نهایی

فعالیت‌های معدنی			درصد رشد درآمد حاصل از صدور بیمه‌نامه و ضمانت‌نامه‌ها	ایجاد ارزش مالی قابل توجه در حوزه بیمه‌گری و صدور ضمانت‌نامه	9
		میلیون ریال	میزان درآمد کسب‌شده از جانب صدور بیمه‌نامه و ضمانت‌نامه		
		میلیون ریال	حجم سرمایه‌گذاری محقق شده	تحقق سرمایه‌گذاری در چارچوب اختیارات قانونی	10
		تعداد	تعداد سرمایه‌گذاری صورت پذیرفته		
			نسبت درآمد حاصله از سرمایه‌گذاری به سایر فعالیت‌ها		
		درصد	شاخص بهره‌وری سرمایه		
	طریقه محاسبه: حاصل تقسیم ارزش افزوده به ارزش موجودی سرمایه ثابت				

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

ویرایش نهایی

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

« تدوین چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی »

ویرایش نهایی

بخش هشتم: تدوین استراتژی‌ها، برنامه عملیاتی و
نقشه راه پنج‌ساله استراتژی‌های صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

مقدمه

مطالعات «تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی» با هدف دستیابی به فلسفه وجودی، مأموریت مطلوب، استراتژی‌های مناسب و برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی در قالب برنامه راهبردی این سازمان، توسط گروه مشاور برنامه‌ریزی از آذر ماه 1389 آغاز گردید.

این گزارش به تبیین استراتژی‌های نهایی مصوب و نیز برنامه عملیاتی و نقشه راه استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌پردازد. لذا مقتضی است پیش از پرداختن به این موارد، خلاصه‌ای از نتایج حاصل از فازهای پیشین این پروژه ارائه گردد.

در فاز اول این پروژه و پس از بررسی مأموریت موجود، بررسی قوانین و الزامات، مطالعات سیستمی، مطالعات تطبیقی، و نهایتاً مصاحبه با خبرگان درون و برون‌سازمانی، مأموریت مطلوب صندوق تدوین و مورد تصویب قرار گرفت. قابل ذکر است که در گام مطالعات تطبیقی 8 سازمان مشابه از 6 کشور دنیا مورد بررسی قرار گرفت. همچنین تیم مشاور در فرآیند تدوین مأموریت از نظرات 7 خبره برون‌سازمانی و 10 خبره درون‌سازمانی بهره‌جسته است. نهایتاً مأموریت صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی بدین شرح مورد تایید قرار گرفت:

بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت در بخش معدن کشور، در راستای ارتقای تحقق توسعه پایدار از طریق:

۱. تامین نیازهای بیمه‌ای اکتشاف‌گران و معدن‌کاران، واحدهای کانه‌آرایی و فراوری مواد معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.

۲. پوشش دادن و جبران کردن تمام یا بخشی از خسارت‌های غیر ارادی مترتب بر فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی، و فراوری، همچنین دارایی‌های ثابت، جاری و انسانی مورد استفاده، در قبال خطرات ناشی از فعالیت‌های معدنی.


۳. تضمین تمام یا قسمتی از وام‌های دریافتی سرمایه‌گذاران بخش معدن، جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور بیمه‌نامه اعتباری

۴. مشاوره و تسهیل در تامین تجهیزات و ارائه خدمات فنی مهندسی.

۵. تسهیل امر سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانه‌آرایی و فراوری و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پشتیبان بخش معدن

در گام بعد محیط داخلی و خارجی صندوق مورد بررسی قرار گرفت و نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی گردید که به شرح ذیل می‌باشند:

نقاط قوت کلیدی

1. وجود نیروی متخصص در بخش فنی
 2. پیش‌بینی ردیف بودجه و اعتبارات در بودجه دولتی برای صندوق جهت حمایت از بخش معدن
 3. وجود حجم قابل توجهی از مستندات فنی
 4. امکان برونسپاری بخشی از امور فنی صندوق
 5. برخورداری از استاندارد کیفیت ISO 9001
 6. روابط مناسب مابین مدیران صندوق و سازمان‌های بالادست در وزارتخانه و ایمیدرو
 7. نهادینه شدن فرایند ارزیابی و قیمت‌گذاری در صندوق
 8. عزم مدیریت در جهت تغییر و ارتقای صندوق
 9. اساسنامه منعطف صندوق
- نقاط ضعف کلیدی** 

1. کمبود نیروهای متخصص صندوق در برخی از حوزه‌های کاری (محاسبه‌ی نرخ فنی بیمه‌نامه‌ها، آنالیز و مدیریت ریسک، کارشناس فنی جهت بازدید -به ویژه در کانه‌های خاص- حوزه‌های ماموریتی جدید و ...)
 2. اطلاع‌رسانی ضعیف صندوق در تمامی حوزه‌های ماموریتی
 3. ناکافی بودن زیرساخت‌ها (فضای فیزیکی و تجهیزات مورد نیاز، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ...)
 4. بروکراسی نامطلوب اداری
 5. عدم پوشش کافی و نپرداختن به برخی از حوزه‌های ماموریتی (بویژه عدم پوشش کامل بیمه‌ای زنجیره ارزش بخش معدن)
 6. عدم تناسب ساختار واحدها با ماموریت‌ها (جدید) و شفاف نبودن شرح وظایف و روال‌های هر واحد (فقدان واحد مدیریت ریسک)
 7. عدم پوشش بیمه‌ای در حوزه‌های فعال به دلیل سخت‌گیری صندوق در میزان پوشش ریسک و اخذ تضامین مورد نیاز (بویژه در بخش اکتشاف)
 8. انجام فعالیت‌های تصدی‌گرایانه، بدون تفویض اختیارات حاکمیتی (تصمیم‌گیری و مالی) در حوزه‌های ماموریتی صندوق
 9. توجه ناکافی به منابع انسانی (ارتقا، توسعه و آموزش)
 10. عدم توجه به رضایت مشتریان (نیازسجی و اطلاع‌رسانی)
 11. احتمال بروز فساد مالی به دلیل عدم وجود زیرساخت‌های کافی به منظور نظارت
 12. عدم صدور بیمه‌نامه‌ها متناسب با ارزش معدن در بعضی موارد
 13. عدم وجود اولویت‌بندی در اعطای تسهیلات در سه حوزه‌ی نوع مواد، زنجیره ارزش فعالیت‌های بخش معدن و منطقه جغرافیایی
- نقاط فرصت کلیدی** 

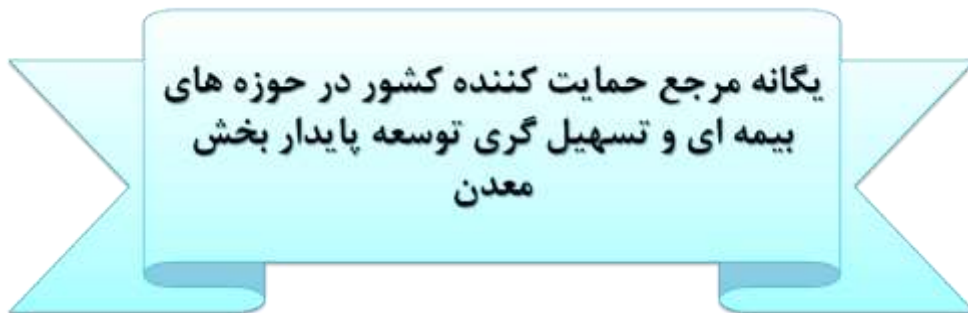
1. وجود نگاه مثبت در وزارتخانه و ایמידرو به صندوق و امکان جلب حمایت‌های مادی و معنوی ذی‌نفعان
2. پتانسیل بالقوه بالای بخش معدن به منظور انجام فعالیت‌های بیمه‌ای (وجود منابع متعدد معدنی، زیرساخت‌ها و معادن در حال تجهیز در کشور، سرمایه اولیه بالای مورد نیاز و ...)
3. عدم حضور بخش خصوصی در زمینه خدمات بیمه‌ای بخش معدن
4. وجود معادن فراوان دولتی و امکان اعمال حاکمیت وزارت صنایع و معادن در آن‌ها
5. نیازهای متنوع بخش معدن در زمینه بیمه‌ای و تسهیل‌گری
6. امکان استفاده از ظرفیت شرکت‌های بیمه تجاری در کشور (انجام فعالیت بیمه‌ای بصورت اتکایی)
7. قابل کنترل بودن ریسک سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی
8. وابستگی کم فعالیت‌های معدنی به تکنولوژی‌های خارج از کشور و کم بودن تاثیر تحریم‌ها
9. وجود قشر تحصیل کرده کافی در بخش معدن
10. اصلاحیه ماده 31 قانون معادن (تبصره دو و سه)
11. درنظر گرفتن رشد قابل ملاحظه در بخش معدن با توجه به چشم‌انداز 20 ساله کشور
12. گسترش فعالیت‌های موسسات مالی و اعتباری در کشور
13. سودآوری بالای برخی از فعالیت‌های معدنی

نقاط تهدید کلیدی

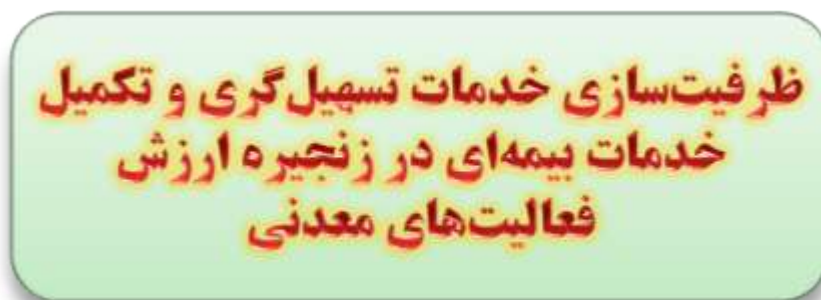
1. پائین بودن توان علمی و فنی معدن‌کاران و بالتبع عدم آگاهی از نیازمندی‌های بیمه‌ای، تکنولوژی‌های روز، فرآیندهای کاری بهینه، و ...
2. عدم وجود فرهنگ بیمه‌ای در بخش معدن
3. بروکراسی اداری در وزارت صنایع و معادن، صنایع و معادن استان‌ها، و ایמידرو (وجود گلوگاه‌های مختلف و نقاط کنترلی - مالی و تصمیم‌گیری - خارج از صندوق)
4. وجود نگاه و فرهنگ بد به بخش معدن به عنوان یک فعالیت سطح پایین در جامعه
5. وابستگی شدید ادامه حیات صندوق به ارائه تسهیلات دولتی در بخش معدن
6. قرارگرفتن صندوق در لیست واگذاری خصوصی‌سازی مطابق با اصل 44
7. پایین بودن توان مالی بیمه‌گذاران در پرداخت حق بیمه‌ها و سهم مشارکت در معدن
8. عدم وجود نظام اعتبارسنجی متقاضیان
9. تغییرات مدیریتی سریع در سازمان‌های بالادست
10. عدم وجود بخش خصوصی توانمند در بخش معدن
11. کم توجهی به بخش معدن از سوی وزارت صنایع و معادن در مقایسه با بخش صنعت
12. استفاده نادرست تسهیلات از جانب متقاضیان
13. ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ایران

14. اصلاحیه ماده 31 قانون معادن (متن قانون و تبصره یک)

در فاز تحلیل محیط نیز مانند فاز قبل از نظرات خبرگان درون و برون سازمانی استفاده شده است. در فرآیندی مشابه آنچه که در تدوین ماموریت صورت پذیرفت، چشم‌انداز صندوق تدوین گشت که عبارت است از:



در فاز بعد که مرحله تدوین استراتژی‌های صندوق می‌باشد، ابتدا جهت‌گیری کلان صندوق مورد بررسی قرار گرفت و استراتژی هدایتی تدوین گشت که عبارت است از:



با در نظر داشتن نتایج حاصل شده تا کنون در مرحله بعد واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تعیین گردید. این واحدها که کسب و کارهای مختلف صندوق را تعیین می‌کنند عبارتند از:



در ادامه فرآیند انجام این پروژه استراتژی‌های صندوق بیمه تدوین گشت که این گزارش به بیان آن‌ها می‌پردازد. در این راستا، فصل اول این گزارش پس از بررسی مختصر ادبیات مربوطه به تبیین استراتژی‌های مصوب صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی می‌پردازد. فصل دوم پس از پرداختن به جزئیات اجرایی این استراتژی‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی، به ترسیم نقشه راه استراتژی‌های صندوق می‌پردازد تا بستر مناسبی را جهت اجرایی نمودن این استراتژی‌ها فراهم آورد. این گزارش نتیجه یک فعالیت گروهی و منسجم می‌باشد. در اینجا لازم می‌دانم از تلاش تمامی همکاران گرامی، خصوصاً آقایان مهندس سید حسین حسینی، مهندس سیدرضا رضوی‌پور و مهندس مصطفی صباغی تشکر و قدردانی نمایم.

مهدی صحافزاده

مدیر اجرایی پروژه

◆◆ فصل 1: استراتژی‌های صندوق

بیمه سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

◆ ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT)

◆ استراتژی‌های سطوح بنگاه، کسب و کار و
وظیفه‌ای

1- استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

1-1- مقدمه

در این فصل ابتدا مروری بر ماتریس SWOT ارائه می‌شود، سپس با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، استراتژی‌های مناسب صندوق بیان می‌گردد. در نهایت استراتژی‌های نهایی در سه سطح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای ارائه خواهد شد.

1-2- ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT¹)

ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید یا همان SWOT، یکی از رایج‌ترین و مهمترین ابزارها در تحلیل محیط و استخراج استراتژی‌ها (در سطوح مختلف) به شمار می‌رود. همانطور که از نام این ماتریس پیداست، اجزای چهارگانه قوت، ضعف، فرصت و تهدید وجوه ماتریس را در دو دسته عوامل داخلی و خارجی تشکیل می‌دهد. شکل بعد گویای این ماتریس می‌باشد. همانطور که در شکل مشخص شده است، چهار ناحیه اصلی در آن تعریف می‌شود که از تلاقی دو به دوی عوامل داخلی و خارجی حاصل می‌گردد. به صورت معمول برای هر ناحیه استراتژی متفاوتی از سایرین پیشنهاد می‌گردد.

هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می‌شود می‌کوشد خود را از دست آن‌ها برهاند و وضع را به گونه‌ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف کند. هدف استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها استفاده کند. یکی از راه‌های امکان‌پذیر برای اجرای استراتژی WO این است که از طریق مشارکت با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است درصد خریداری این نوع فناوری برآمد. راه دیگر برای اجرای استراتژی‌های WO این است که افراد واجد شرایط را استخدام نمود و در زمینه فنون مورد نظر به آن‌ها آموزش داد. شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. این بدان معنی نیست که یک شرکت قوی به ناگزیر با تهدیداتی روبرو خواهد شد.

در بسیاری از صنایع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکت‌های رقیب به وجود می‌آورند و می‌کوشند از محصولات ثبت شده، نوآوری‌ها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه نمایند.

¹ Strength, Weakness, Opportunity & Threats

سازمان‌هایی که استراتژی WT را به اجرا در می‌آورند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از اجرای این استراتژی‌ها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار بگیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نمایند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST و یا WT استفاده می‌کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند.

هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می‌باشد می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آن‌ها را به قوت تبدیل کند.

جدول شماره (1-1): ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف

تابلوی SWOT			
W	نقاط ضعف :	S	نقاط قوت :
	-۱ -۲ ...		-۱ -۲ ...
			ممیت داخلی
			ممیت خارجی
ناحیه WO		ناحیه SO	O
			فرصت‌ها :
			-۱ -۲ ...
ناحیه WT		ناحیه ST	T
			تهدیدها :
			-۱ -۲ ...

جهت تحلیل ماتریس و استخراج استراتژی‌های مناسب، ابتدا کلیه عوامل تهیه و عوامل کلیدی در حوزه مورد نظر وارد ماتریس می‌شوند. سپس در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه و راه حل پیشنهادی (در صورت وجود) ارائه می‌گردد. لیست تمامی این راه حل‌ها و استراتژی‌ها به خبرگان ارائه و در نهایت استراتژی‌های قابل اجرا انتخاب می‌شوند.

در راستای تشکیل ماتریس SWOT و ارائه استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی عوامل کلیدی قوت، ضعف، فرصت، و تهدید به شرح زیر ارائه می‌گردد:

نقاط قوت کلیدی

- وجود نیروی متخصص در بخش فنی
- پیش‌بینی ردیف بودجه و اعتبارات در بودجه دولتی برای صندوق جهت حمایت از بخش معدن
- وجود حجم قابل توجهی از مستندات فنی
- امکان برونسپاری بخشی از امور فنی صندوق
- برخورداری از استاندارد کیفیت ISO 9001
- روابط مناسب مابین مدیران صندوق و سازمان‌های بالادست در وزارتخانه و ایمیدرو
- نهادینه شدن فرایند ارزیابی و قیمت‌گذاری در صندوق
- عزم مدیریت در جهت تغییر و ارتقای صندوق
- اساسنامه منعطف صندوق

نقاط ضعف کلیدی

- کمبود نیروهای متخصص صندوق در برخی از حوزه‌های کاری (محاسبه‌ی نرخ فنی بیمه‌نامه‌ها، آنالیز و مدیریت ریسک، کارشناس فنی جهت بازدید -به ویژه در کانه‌های خاص-، حوزه‌های ماموریتی جدید و ...)
- اطلاع‌رسانی ضعیف صندوق در تمامی حوزه‌های ماموریتی
- ناکافی بودن زیرساخت‌ها (فضای فیزیکی و تجهیزات مورد نیاز، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ...)
- بروکراسی نامطلوب اداری
- عدم پوشش کافی و نپرداختن به برخی از حوزه‌های ماموریتی (بویژه عدم پوشش کامل بیمه‌ای زنجیره ارزش بخش معدن)
- عدم تناسب ساختار واحدها با ماموریت‌ها(ی جدید) و شفاف نبودن شرح وظایف و روال‌های هر واحد (فقدان واحد مدیریت ریسک)
- عدم پوشش بیمه‌ای در حوزه‌های فعال به دلیل سخت‌گیری صندوق در میزان پوشش ریسک و اخذ تضامین مورد نیاز (بویژه در بخش اکتشاف)
- انجام فعالیت‌های تصدی‌گرایانه، بدون تفویض اختیارات حاکمیتی (تصمیم‌گیری و مالی) در حوزه‌های ماموریتی صندوق
- توجه ناکافی به منابع انسانی (ارتقا، توسعه و آموزش)
- عدم توجه به رضایت مشتریان (نیازسجی و اطلاع‌رسانی)
- احتمال بروز فساد مالی به دلیل عدم وجود زیرساخت‌های کافی به منظور نظارت
- عدم صدور بیمه‌نامه‌ها متناسب با ارزش معدن در بعضی موارد
- عدم وجود اولویت‌بندی در اعطای تسهیلات در سه حوزه‌ی نوع مواد، زنجیره ارزش

نقاط فرصت کلیدی

- پتانسیل بالقوه بالای بخش معدن به منظور انجام فعالیت‌های بیمه‌ای (وجود منابع متعدد معدنی، زیرساخت‌ها و معادن در حال تجهیز در کشور، سرمایه اولیه بالای مورد نیاز و ...)
- عدم حضور بخش خصوصی در زمینه خدمات بیمه‌ای بخش معدن
- وجود معادن فراوان دولتی و امکان اعمال حاکمیت وزارت صنایع و معادن در آنها
- نیازهای متنوع بخش معدن در زمینه‌ی بیمه‌ای و تسهیل‌گری
- امکان استفاده از ظرفیت شرکت‌های بیمه تجاری در کشور (انجام فعالیت بیمه‌ای بصورت اتکایی)
- قابل کنترل بودن ریسک سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی
- وابستگی کم فعالیت‌های معدنی به تکنولوژی‌های خارج از کشور و کم بودن تاثیر تحریم‌ها
- وجود قشر تحصیل کرده کافی در بخش معدن
- اصلاحیه ماده 31 قانون معادن (تبصره دو و سه)
- در نظر گرفتن رشد قابل ملاحظه در بخش معدن با توجه به چشم‌انداز 20 ساله کشور

- گسترش فعالیت‌های موسسات مالی و اعتباری در کشور
- سودآوری بالای برخی از فعالیت‌های معدنی

نقاط تهدید کلیدی

- عدم وجود فرهنگ بیمه‌ای در بخش معدن
- بروکراسی اداری در وزارت صنایع و معادن، صنایع و معادن استان‌ها، و ایمیدرو (وجود گلوگاه‌های مختلف و نقاط کنترلی - مالی و تصمیم‌گیری - خارج از صندوق)
- وجود نگاه و فرهنگ بد به بخش معدن به عنوان یک فعالیت سطح پایین در جامعه
- وابستگی شدید ادامه حیات صندوق به ارائه تسهیلات دولتی در بخش معدن
- قرارگرفتن صندوق در لیست واگذاری خصوصی‌سازی مطابق با اصل 44
- پایین بودن توان مالی بیمه‌گذاران در پرداخت حق بیمه‌ها و سهم مشارکت در معدن
- عدم وجود نظام اعتبارسنجی متقاضیان
- تغییرات مدیریتی سریع در سازمان‌های بالادست
- عدم وجود بخش خصوصی توانمند در بخش معدن
- کم توجهی به بخش معدن از سوی وزارت صنایع و معادن در مقایسه با بخش صنعت
- استفاده نادرست تسهیلات از جانب متقاضیان
- ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ایران
- اصلاحیه ماده 31 قانون معادن (متن قانون و تبصره یک)

با توجه به عوامل کلیدی که در فوق ذکر گردید، ماتریس SWOT به شرح آنچه که در شکل صفحه بعد نشان داده شده است ارائه می‌گردد.

ماتریس تحلیل SWOT

صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
<ol style="list-style-type: none"> ۱. پائین بودن توان علمی و فنی معدن‌کاران و بالتبع عدم آگاهی از نیازمندی‌های بیمه‌ای، تکنولوژی‌های روز، فرآیندهای کاری بهینه، و ... ۲. عدم وجود فرهنگ بیمه‌ای در بخش معدن ۳. بروکراسی اداری در وزارت صنایع و معادن، استان‌ها، و ایمنیدرو (وجود گلوگاه‌های مختلف و نقاط کنترلی -مالی و تصمیم‌گیری- خارج از صندوق) ۴. وجود نگاه و فرهنگ بد به بخش معدن به عنوان یک فعالیت سطح پایین در جامعه ۵. وابستگی شدید ادامه حیات صندوق به ارائه تسهیلات دولتی در بخش معدن ۶. قرارگرفتن صندوق در لیست واگذاری خصوصی‌سازی مطابق با اصل ۴۴ ۷. پایین بودن توان مالی بیمه‌گذاران در پرداخت حق بیمه‌ها و سهم مشارکت در معدن ۸. عدم وجود نظام اعتبارسنجی متقاضیان ۹. تغییرات مدیریتی سریع در سازمان‌های بالادست ۱۰. عدم وجود بخش خصوصی توانمند در بخش معدن ۱۱. کم توجهی به بخش معدن از سوی وزارت صنایع و معادن در مقایسه با بخش صنعت ۱۲. استفاده نادرست تسهیلات از جانب متقاضیان ۱۳. ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ایران ۱۴. اصلاحیه ماده ۳۱ قانون معادن (متن قانون و تبصره یک) 	<ol style="list-style-type: none"> ۱. وجود نگاه مثبت در وزارتخانه و ایمنیدرو به صندوق و امکان جلب حمایت‌های مادی و معنوی ذی‌نفعان ۲. پتانسیل بالقوه بالای بخش معدن به منظور انجام فعالیت‌های بیمه‌ای (وجود منابع متعدد معدنی، زیرساخت‌ها و معادن در حال تجهیز در کشور، سرمایه اولیه بالای مورد نیاز و ...) ۳. عدم حضور بخش خصوصی در زمینه خدمات بیمه‌ای بخش معدن ۴. وجود معادن فراوان دولتی و امکان اعمال حاکمیت وزارت صنایع و معادن در آن‌ها ۵. نیازهای متنوع بخش معدن در زمینه‌ی بیمه‌ای و تسهیل‌گری ۶. امکان استفاده از ظرفیت شرکت‌های بیمه تجاری در کشور (انجام فعالیت بیمه‌ای بصورت انکابی) ۷. قابل کنترل بودن ریسک سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های معدنی ۸. وابستگی کم فعالیت‌های معدنی به تکنولوژی‌های خارج از کشور و کم بودن تاثیر تحریم‌ها ۹. وجود فشر تحصیل کرده کافی در بخش معدن ۱۰. اصلاحیه ماده ۳۱ قانون معادن (تبصره دو و سه) ۱۱. درنظر گرفتن رشد قابل ملاحظه در بخش معدن با توجه به چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور ۱۲. گسترش فعالیت‌های موسسات مالی و اعتباری در کشور ۱۳. سودآوری بالای برخی از فعالیت‌های معدنی 	<ol style="list-style-type: none"> ۱. وجود نیروی متخصص در بخش فنی ۲. پیش بینی ردیف بودجه و اعتبارات در بودجه دولتی برای صندوق جهت حمایت از بخش معدن ۳. وجود حجم قابل توجهی از مستندات فنی ۴. امکان برونسپاری بخشی از امور فنی صندوق ۵. برخورداری از استاندارد کیفیت ISO ۹۰۰۱ ۶. روابط مناسب مابین مدیران صندوق و سازمان‌های بالادست در وزارتخانه و ایمنیدرو ۷. نهادینه شدن فرایند ارزیابی و قیمت‌گذاری در صندوق ۸. عزم مدیریت در جهت تغییر و ارتقای صندوق ۹. اساسنامه منعطف صندوق 	<ol style="list-style-type: none"> ۱. کمبود نیروهای متخصص صندوق در برخی از حوزه‌های کاری (محاسبه‌ی نرخ فنی بیمه‌نامه‌ها، آنالیز و مدیریت ریسک، کارشناس فنی جهت بازدید -به ویژه در کانه‌های خاص-، حوزه‌های ماموریتی جدید و ...) ۲. اطلاع‌رسانی ضعیف صندوق در تمامی حوزه‌های ماموریتی ۳. ناکافی بودن زیرساخت‌ها (فضای فیزیکی و تجهیزات مورد نیاز، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ...) ۴. بروکراسی نامطلوب اداری ۵. عدم پوشش کافی و نپرداختن به برخی از حوزه‌های ماموریتی (بویژه عدم پوشش کامل بیمه‌ای زنجیره ارزش بخش معدن) ۶. عدم تناسب ساختار واحدها با ماموریت‌ها (جدید) و شفاف نبودن شرح وظایف و روال‌های هر واحد (فقدان واحد مدیریت ریسک) ۷. عدم پوشش بیمه‌ای در حوزه‌های فعال به دلیل سخت‌گیری صندوق در میزان پوشش ریسک و اخذ تضامین مورد نیاز (بویژه در بخش اکتشاف) ۸. انجام فعالیت‌های تصدی‌گرایانه، بدون تفویض اختیارات حاکمیتی (تصمیم‌گیری و مالی) در حوزه‌های ماموریتی صندوق ۹. توجه ناکافی به منابع انسانی (ارتقا، توسعه و آموزش) ۱۰. عدم توجه به رضایت مشتریان (نیازسجی و اطلاع‌رسانی) ۱۱. احتمال بروز فساد مالی به دلیل عدم وجود زیرساخت‌های کافی به منظور نظارت ۱۲. عدم صدور بیمه‌نامه‌ها متناسب با ارزش معدن در بعضی موارد ۱۳. عدم وجود اولویت‌بندی در اعطای تسهیلات در سه حوزه‌ی نوع مواد، زنجیره ارزش فعالیت‌های بخش معدن و منطقه جغرافیایی
استراتژی‌های ST	استراتژی‌های SO		
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های WO		

1-3- استراتژی‌های ماتریس SWOT

با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید ارائه شده و مطابق آنچه که در تشریح روش SWOT شرح داده شد استراتژی‌های مناسب صندوق بصورتی که در ذیل بیان می‌شود ارائه می‌گردد:

هدف استراتژی‌های WO این است که صندوق با بهره برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی خود را بهبود بخشد. با توجه به فرصت‌ها و ضعف‌های ارائه شده استراتژی‌های WO به شرح زیر می‌باشد:

1. اولویت‌بندی خدمات ارائه شده در دو واحد کسب و کار «بیمه‌نامه» و «ضمانت‌نامه» با توجه به سه معیار اصلی زیر:

- جایگاه خدمت مورد نظر در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی (اکتشاف، بهره برداری، فراوری)
- نوع کانه
- منطقه جغرافیایی

2. ایجاد بسترهای لازم به منظور ارائه خدمات «فنی-مهندسی»، «مشاوره و تسهیل‌گری سرمایه‌گذاری» از طریق:

- طراحی خدمات نوین، از قبیل:
 - ✓ برگزاری نشست‌های مشترک بین سرمایه‌گذاران و معدن‌کاران به منظور تسهیل امر سرمایه‌گذاری
 - ✓ ارائه مشاوره‌های فنی اقتصادی در طول فرایند ارائه خدمات به منظور کاهش ریسک و خسارات احتمالی
 - ✓ و غیره

- مذاکره با سازمان‌های بالادست و مکمل به منظور اخذ مجوزات مورد نیاز و امضاء تفاهم‌نامه‌ها جهت تسهیل فرایندهای ارائه خدمات

3. بهبود و توسعه روال‌ها و نظامات اداری به منظور تحقق مأموریت صندوق

- اصلاح ساختار سازمانی مطابق با مأموریت جدید شامل ایجاد واحدهای جدید، اصلاح و بهبود روال‌های سازمانی، شرح وظایف و ... (واحدهای جدید: مدیریت ریسک، مشاوره سرمایه‌گذاری، مشاوره خدمات فنی مهندسی - تقویت واحد روابط عمومی)
- برون‌سپاری فعالیت‌های صندوق (مانند امور تکمیل پرونده و خدمات کارشناسی فنی به سازمان صنایع و معادن استان‌ها)

4. ارتقاء توان منابع انسانی صندوق

- جذب نیروهای مجرب در حوزه‌های مورد نیاز (از قبیل مدیریت ریسک، سرمایه‌گذاری، حقوقی، بیمه و ...)
- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی
- اصلاح و تقویت نظام‌های کنترلی و ارزشیابی کارکنان

در اجرای استراتژی‌های ST سعی بر آن است که با استفاده از نقاط قوت صندوق اثرات ناشی از تهدیدات محیط خارج را کاهش داده یا آن‌ها را از بین برد. استراتژی‌های ST به شرح زیر است:

1. ارتقاء جایگاه سازمانی و برند صندوق در بین سازمان‌های بالادست و فعالین بخش معدن

- مذاکره با سازمان خصوصی سازی جهت خارج نمودن نام صندوق از لیست شرکت‌های صدر اصل 44 قانون اساسی

- شناسایی خلاءهای قانونی و ارائه پیشنهادات سازنده به مراجع ذیصلاح در دوحوزه‌ی:

✓ فعالیت‌ها و جایگاه صندوق در بخش معدن

✓ موانع پیش روی فعالین حوزه معدن

2. شناسایی و شرکت در نمایشگاه‌ها و سمینارها در بخش معدن، عضویت در مجامع و سندیکاها،

تبلیغات، تقویت و بروزرسانی سایت اینترنتی و ...

هدف از اجرای استراتژی WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. استراتژی‌های WT به شرح زیر است:

1. بهبود و توسعه روال‌ها و نظامات اداری به منظور تحقق مأموریت صندوق

- ایجاد روال‌هایی به منظور نظارت بر نحوه هزینه‌کرد تسهیلات توسط مشتریان

2. توسعه زیرساخت‌های سیستمی صندوق در راستای تسهیل فرایندهای سازمانی

- طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی (MIS, IS, CRM, ...)

- طراحی و پیاده‌سازی سیستم اتوماسیون اداری تحت وب

در اجرای استراتژی‌های SO سعی بر آن است تا با استفاده از نقاط قوت داخلی، از فرصت‌های خارجی بهره برداری شود. استراتژی‌های SO به شرح زیر است:

1. تکمیل خدمات بیمه‌ای و ضمانت‌نامه‌ای در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی

- گسترش خدمات بیمه‌ای از طریق برونسپاری بخشی از خدمات به شرکت‌های بیمه‌ای با رویکرد بیمه اتکایی
- امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه مرحله‌ی آماده‌سازی معدن
- امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه ماشین‌آلات و تجهیزات (CPM)

2. توسعه توان مالی به منظور ارتقاء سطح حمایت از فعالیت‌های معدنی

- مذاکره و رایزنی با بانک‌ها و موسسات مالی به منظور ارائه تسهیلات مورد نیاز بخش معدن (از قبیل وام آماده‌سازی)
- تحقق کامل منابع مالی دولتی تخصیص یافته به صندوق بر اساس ماده 31 قانون معادن (مصوب سال 1389)
- سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق در چارچوب اختیارات اساسنامه

1-4- استراتژی‌های سطوح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای

استراتژی طرح و نقشه‌ای جهت دستیابی به اهداف بلند مدت و در نهایت تحقق مأموریت سازمانی است. در این مسیر تلاش بر این است تا با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده بهینه کرده، ضعف‌های داخلی را پوشش داده و از تهدیدهای محیطی پرهیز نموده، بطوریکه رضایت مشتریان و ذی‌نفعان جلب شود. با وجود منحصر به فرد بودن مأموریت، اهداف و فعالیت‌های هر سازمان، استراتژی‌های هر سازمان را می‌توان در سه سطح کلی زیر بیان نمود:

1. استراتژی‌های سطح بنگاه
2. استراتژی‌های سطح کسب و کار
3. استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای

برای تعیین استراتژی در سطح بنگاه صندوق بایستی چشم‌انداز و مأموریت و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گرفته شوند و متناسب با آن‌ها اهداف بلندمدت تنظیم شده و استراتژی‌هایی برررسی و انتخاب شوند که موفقیت صندوق را به ارمغان آورد. در سطح کسب و کار نیز با توجه به چشم‌انداز و مأموریت کلی و همچنین به استراتژی‌هایی که برای سطح کل صندوق انتخاب شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی واحد مورد نظر، استراتژی‌هایی تعیین می‌شوند که در قالب استراتژی کلی صندوق منجر به موفقیت واحد مورد نظر گردد. در سطح وظیفه‌ای نیز به همین شکل و با توجه به مواردی که در سطوح بالا تعیین شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل آن سطح، استراتژی‌هایی تدوین می‌شوند که باعث موفقیت واحد وظیفه‌ای از یک طرف و واحد تجاری کسب و کار از طرف دیگر شود. در ادامه استراتژی‌های صندوق در سه سطح بیان شده در فوق ارائه می‌گردد.

1-4-1- استراتژی‌های سطح بنگاه

- به صورت کلی استراتژی بنگاه به سه مسئله اصلی فراروی سازمان می‌پردازد:
4. جهت‌گیری کلان سازمان به سمت رشد، ثبات و یا کاهش (استراتژی هدایتی).
 5. حوزه‌های فعالیتی یا بازارهایی که سازمان در آن‌ها از طریق خدمات/محصولات و واحدهای استراتژیک، به فعالیت می‌پردازد (استراتژی پورتفولیو).
 6. شیوه مورد استفاده مدیران شرکت در هماهنگ کردن فعالیت‌ها، انتقال منابع و بهره‌گیری از منابع موجود در خدمات/محصولات و واحدهای استراتژیک کسب و کار¹ سازمان (استراتژی سرپرستی)

¹ Strategic Business Unit

بر این اساس استراتژی‌های کلان یک سازمان دربرگیرنده تصمیم‌هایی است که به کل جریان مالی و دیگر منابع شرکت (از قبیل منابع انسانی، تکنولوژیک و...) که بین ستاد و مدیریت ارشد سازمان و واحدهای استراتژیک آن مبادله می‌شود، مربوط می‌گردد.

از آنجا که تمامی واحدهای یک شرکت باید از یک استراتژی واحد در سطح کلان پیروی کنند تا موقعیت و جایگاهش را تحکیم بخشد، هر شرکتی باید در مورد اینکه می‌خواهد رشد کند یا وضعیت خود را در ثبات حفظ کند و یا حتی کاهش در فعالیت‌ها داشته باشد، تصمیم‌گیری نماید. این تصمیم در حوزه استراتژی هدایتی اتخاذ می‌گردد.

همانگونه که در گزارشات قبلی بیان گردید استراتژی هدایتی صندوق به شرح زیر می‌باشد:

«ظرفیت‌سازی خدمات تسهیل‌گری و تکمیل خدمات بیمه‌ای در زنجیره ارزش فعالیت‌های

معدنی»

هائطور که در فوق ذکر شد، استراتژی پورتفولیو به حوزه‌های فعالیتی یا بازارهایی که سازمان در آن‌ها از طریق خدمات/محصولات و واحدهای استراتژیک، به فعالیت می‌پردازد توجه دارد. لذا واحدهای استراتژیک کسب و کار صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی عبارتند از:

- خدمات بیمه‌ای
- خدمات ضمانت‌نامه
- خدمات فنی مهندسی
- خدمات مشاوره‌ای و تسهیل‌گری در امر سرمایه‌گذاری

1-4-2- استراتژی‌های سطح کسب و کار

استراتژی کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی خدمات ارائه شده سازمان در یک بخش از بازار هدف تاکید دارد. استراتژی کسب و کار نشان می‌دهد که یک سازمان چطور باید در یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند. استراتژی‌های سطح کسب و کار به شرح زیر می‌باشند:

1. تکمیل خدمات بیمه‌ای و ضمانت‌نامه‌ای در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی
2. اولویت‌بندی خدمات ارائه شده در دو واحد کسب و کار «بیمه‌نامه» و «ضمانت‌نامه» با توجه به سه معیار اصلی زیر:

- ✓ جایگاه خدمت مورد نظر در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی (اکتشاف، بهره برداری، فراوری)
- ✓ نوع کانه (مواد معدنی)
- ✓ منطقه جغرافیایی

3. ایجاد بسترهای لازم به منظور ارائه خدمات «فنی-مهندسی»، «مشاوره و تسهیل‌گری و سرمایه‌گذاری»

1. طراحی خدمات نوین، از طریق:

- برگزاری نشست‌های مشترک بین سرمایه‌گذاران و معدن‌کاران به منظور تسهیل امر سرمایه‌گذاری
- ارائه مشاوره‌های فنی-اقتصادی در طول فرایند ارائه خدمات به منظور کاهش ریسک و خسارات احتمالی
- و غیره

2. مذاکره با سازمان‌های بالادست و مکمل به منظور اخذ مجوزات مورد نیاز و امضاء تفاهم‌نامه‌ها جهت تسهیل فرایندهای ارائه خدمات

1-4-3- استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای

استراتژی وظیفه‌ای نگرش مورد استفاده‌ی یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های کل شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک استراتژی بارز می‌پردازد تا بدین وسیله سازمان بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. استراتژی وظیفه‌ای مطابق نامگذاری آن، به حوزه‌های عملکردی سازمان می‌پردازد و راه‌های ایجاد، بهبود و ارتقای هر حوزه در قالب استراتژی‌های مشخص تدوین می‌گردد. در این خصوص لازم است تا این استراتژی‌ها در راستای استراتژی‌های کلان و سازمانی باشند. چراکه اثربخشی این استراتژی‌ها در در گرو همسویی با حرکت کلی سازمان در جهت موردنظر است.

معمولاً برنامه‌های کوتاه مدت‌تری نسبت به استراتژی‌های بلندمدت کلان سازمانی در حوزه‌های وظیفه‌ای تدوین می‌شوند. به بیان دیگر، این استراتژی‌ها از طریق تأمین جزئیات مشخص‌تر درباره چگونه اداره کردن حوزه‌های کلیدی وظیفه‌ای در آینده نزدیک، استراتژی‌های اصلی را روشن می‌سازند. حوزه‌های وظیفه‌ای بسته به شرایط و نوع فعالیت‌های هر سازمان تعیین می‌گردد. با این وجود در ادبیات موضوعی، حوزه‌هایی به طور خاص اشاره شده است که در میان آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره نمود:

- منابع انسانی
- منابع اطلاعاتی و IT
- سیستم‌ها و روش‌ها
- مالی
- تأمین تدارک
- بازاریابی

جهت انتخاب حوزه‌های وظیفه‌ای در یک سازمان به طور مشخص به یک شرط کلیدی باید توجه نمود و آن عبارت است از "اثرگذاری و فراگیری در کل سازمان" با بهره‌گیری از منابع سازمان. از سوی دیگر جهت تدوین استراتژی لازم است تا آن حوزه نیازمند یکی از عوامل عارضه‌یابی، بازبینی، ایجاد، تغییر جهت و یا بهبود باشد تا بتوان در آن به ارائه راه (استراتژی) پرداخت. برای هر یک از زیر واحدهای صندوق، استراتژی وظیفه‌ای فعالیت‌هایی را که از استراتژی اصلی حمایت می‌کنند و احتمال دستیابی به هدف‌های سالیانه را افزایش می‌دهند، تعیین کرده و هماهنگ می‌نماید. با توجه به توضیحات فوق و موارد بررسی شده در صندوق استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای مورد بررسی در صندوق به شرح زیر می‌باشد:

- استراتژی مالی
 - استراتژی سیستم‌ها و روش‌ها
 - استراتژی نیروی انسانی
 - استراتژی بازاریابی
- استراتژی‌های هر یک از حوزه‌های مذکور در ذیل بیان شده است:

1-3-4-1- استراتژی مالی

- توسعه توان مالی به منظور ارتقاء سطح حمایت از فعالیت‌های معدنی

1-3-4-2- استراتژی سیستم‌ها و روش‌ها

- بهبود و توسعه روال‌ها و نظامات اداری به منظور تحقق مأموریت صندوق
- توسعه زیرساخت‌های سیستمی صندوق در راستای تسهیل فرایندهای سازمانی

1-3-4-3- استراتژی نیروی انسانی

- ارتقاء توان منابع انسانی صندوق

1-3-4-4- استراتژی بازاریابی

- ارتقاء جایگاه سازمانی و برند صندوق در بین سازمان‌های بالادست و فعالین بخش معدن

در فصل بعد مدل تدوین برنامه عملیاتی و نقشه راه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی ارائه خواهد شد.

◆◆ فصل 2: مدل تدوین برنامه

عملیاتی صندوق بیمه

سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

◆ مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی

◆ مدل تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیمه
سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

2- مدل تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

2-1- مقدمه

در این فصل ابتدا مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی در ادبیات موضوع صورت می‌پذیرد. سپس مدل منتخب و گام‌های اجرایی تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیان می‌گردد.

2-2- مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی

مطالعات زیادی در زمینه تدوین استراتژی و همچنین پیاده‌سازی استراتژی صورت گرفته است. در حوزه تدوین استراتژی فعالیت‌های جامع‌تری نسبت به پیاده‌سازی و اجرای استراتژی به صورت تئوری صورت گرفته است، چرا که تصور بر این بوده که ریشه تمام مشکلات در زمینه تدوین استراتژی است. این در حالی است که مطالعات اخیر نشان می‌دهد که در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها مشکلی در تدوین استراتژی و محتوای آن وجود نداشته و علیرغم آن استراتژی‌ها با شکست مواجه شده‌اند. به‌عنوان مثال Barlett و Ghoshal (1987) عنوان می‌کنند که در تمام سازمان‌های مورد مطالعه آن‌ها «در تمام موارد (بدون استثناء) همه می‌دانستند که چه باید بکنند ولی مشکلات و مسائلی در عمل اتفاق می‌افتاد که آن‌ها را در دستیابی به تغییرات مورد نظر دچار مشکل می‌کرد». و از همین روست که Miller (2002) بیان می‌کند «سازمان‌ها در پیاده‌سازی بیش از 70 درصد استراتژی‌های جدید خود دچار شکست می‌شوند».

با توجه به این مباحث و مشکلات بوجود آمده، توجهات علمی در مدیریت استراتژیک از تدوین استراتژی به اجرای آن معطوف و تحقیقات وسیعی در این زمینه آغاز گردید.

در حوزه تدوین استراتژی مدل‌ها و ابزارهای مختلفی توسعه یافته است که مبنای فرآیند تدوین قرار می‌گیرد. اما مدل‌های ارائه شده که برای فرآیند پیاده‌سازی استراتژی پیشنهاد شده غالباً مدل‌های مفهومی بوده که ابزارهای لازم برای به‌کارگیری آنها توسعه نیافته است.

Alexander بیان می‌کند «یکی از دلایل مهمی که منجر به شکست فرآیند پیاده‌سازی می‌شود، عدم دسترسی مدیران اجرایی به مدل‌های نظری قطعی و اجرا شده به منظور جهت‌دهی و عملیاتی کردن فعالیت‌ها می‌باشد. بدون داشتن مدلی مناسب که بیانگر عوامل کلیدی فرآیند پیاده‌سازی باشد نمی‌توان انتظار تحقق استراتژی‌ها به نحو مطلوب را دارا بود. Noble (1999) می‌گوید «نیازی اساسی به مدل‌های کامل، جزئی و مفهومی در زمینه پیاده‌سازی استراتژی وجود دارد».

در این قسمت تعدادی از مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

2-2-1- مدل‌های ابتدایی

Waterman و همکارانش (1980) مدلی ارائه نمودند که بر اساس آن پیاده‌سازی مؤثر استراتژی به دخیل کردن و ایجاد ارتباط بین هفت عامل کلیدی مربوط می‌شود. این عوامل عبارتند از:

- ✓ استراتژی
- ✓ ساختار
- ✓ سیستم‌ها
- ✓ شیوه^۱
- ✓ پرسنل
- ✓ مهارت‌ها
- ✓ اهداف

اگر چه این محققان تک‌تک عوامل فوق را تعریف و آنها را مورد بررسی قرار داده‌اند ولی نمونه‌ای عملی در مورد ارتباط میان این عوامل و تأثیرات آنها بر هم ارائه نکرده و همچنین بحثی در خصوص این که چگونه ارتباط میان این عوامل باعث عملی شدن استراتژی‌ها می‌گردد به میان نیاورده‌اند.

مدل‌های مفهومی دیگری نیز توسط *Stonich* (1982)، *Herbiniak* و *Joice* (1986) و *Galbraith*، *Kazanjian* (1986) و *Reed* و *Buckley* (1988) ارائه گردیده است که همگی شامل مجموعه‌ای از عوامل مجزا از هم بوده و ارتباطات قوی و معناداری میان آنها تعریف نشده است.

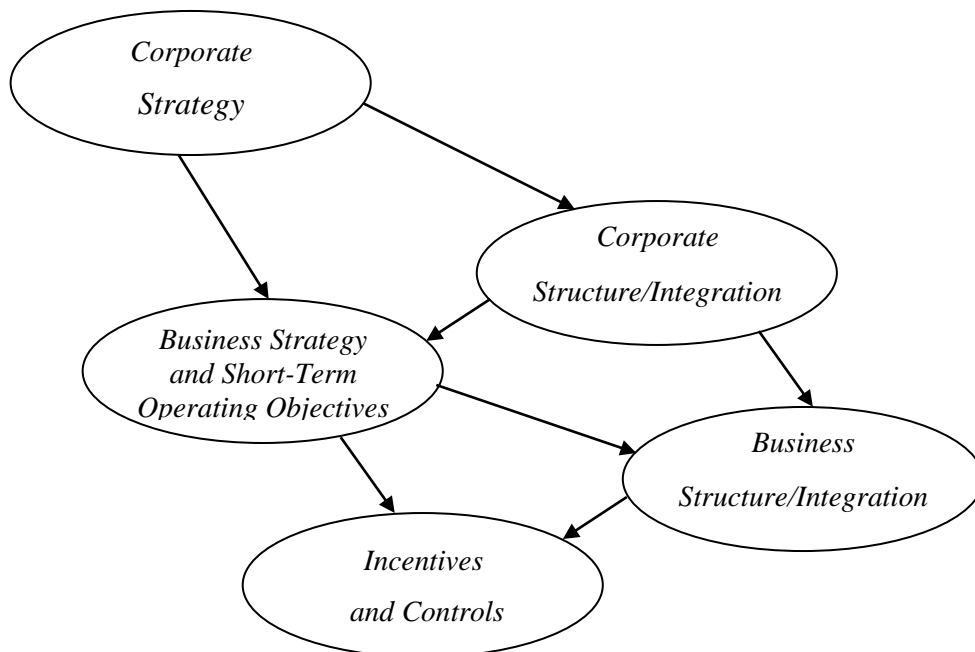
این مدل‌ها جزو اولین چهارچوب‌هایی هستند که در بحث پیاده‌سازی استراتژی و در حوزه مدیریت استراتژیک مطرح شده‌اند و تمرکز آنها نیز بیش از آنکه بر مشاهدات عینی استوار باشد بر مبنای مباحث نظری می‌باشد. تحلیل دقیق‌تر این مدل‌ها شباهت‌های بیشتری را میان آنها آشکار می‌کند. به عنوان مثال تمام مدل‌ها عوامل تدوین استراتژی، ساختار سازمانی، فرهنگ، نیروی انسانی، ارتباطات، کنترل و خروجی‌ها را در بر می‌گیرند.

در مدل‌های دیگری نیز که توسط *Alexander* (1991)، *Judson* (1995)، *Miller* و *Dess* (1996) و *Tompspon* (1999) ارائه شده، عوامل مشابهی در نظر گرفته شده است.

2-2-2- مدل Hrebiniak

Hrebiniak (1992) با توجه به تحقیقات پیشین خود و همکارش *Joyce* و *Hrebiniak* (1984) یک مدل مفهومی به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌ها پیشنهاد می‌کند که در شکل زیر نشان داده شده است.

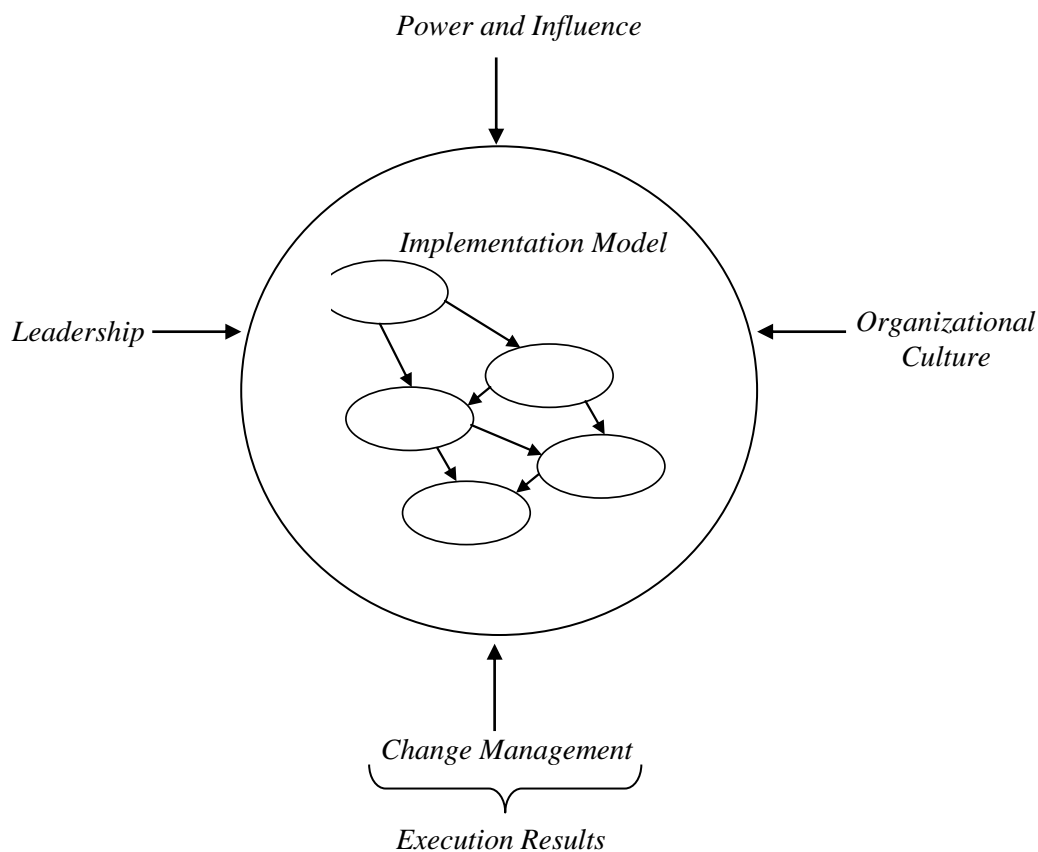
¹. Style



شکل شماره (1-2): مدل Hrebiniak - 1992

در این مدل برای پیاده‌سازی استراتژی بنگاه اقتصادی، ابتدا استراتژی بنگاه اقتصادی (corporate) به استراتژی واحدهای کسب و کار و اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت شکسته می‌شود و ساختار سازمان مورد نیاز در سطح بنگاه بر این اساس شکل می‌گیرد و یکپارچگی فیما بین واحدهای کسب و کار ایجاد می‌شود. سپس جهت پیاده‌سازی استراتژی واحدهای کسب و کار، بررسی هر یک از این استراتژی‌ها و اهداف عملیاتی کوتاه مدت جهت پیاده‌سازی سوی دیگر ساختار واحد کسب و کار جهت اجرای استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف کوتاه مدت شکل می‌گیرد و در عین حال هماهنگی نیز با ساختار کلی بنگاه اقتصادی انجام می‌پذیرد. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، در مدل وی چهار عامل ذیل عوامل محیطی حاکم بر فرآیند می‌باشند.

- ✓ رهبری
- ✓ فرهنگ سازمانی
- ✓ قدرت و تاثیرگذاری
- ✓ مدیریت تغییرات



شکل شماره (2-2): مدل Hrebiniak تحت اثر عوامل محیطی

که این مجموعه در کنار یکدیگر منجر به نتایج اجرایی و عملیاتی می‌شوند: نکته قابل ذکر در این مدل این است که مدل فوق مهندسی بوده و بسیار مناسب در سطح بنگاه اقتصادی می‌باشد و هرچند به جزئیات مدل خود نپرداخته، اما به ارتباط عناصر اصلی در پیاده‌سازی استراتژی به خوبی پرداخته است.

2-2-3 مدل Hoshin Kanri

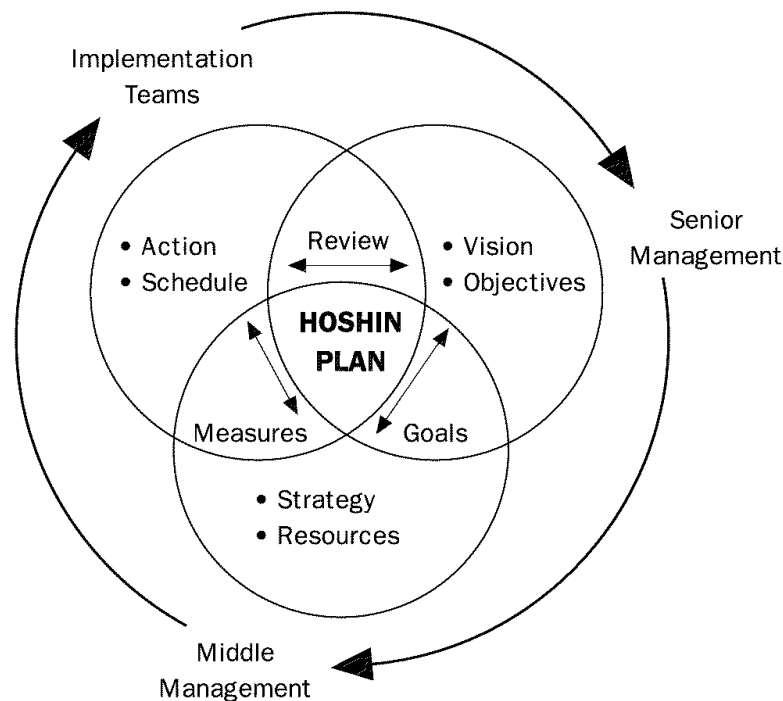
زادگاه این مدل مفهومی در کشور ژاپن می‌باشد. اصطلاح *Hoshin Kanri* به صورت‌های مختلف در ادبیات لاتین ترجمه شده و سعی بر این بوده است که در ترجمه به معنای دقیق آن نزدیک شوند. از میان عبارات ترجمه شده «مدیریت بر مبنای خط‌مشی¹»، «پیاده‌سازی بر مبنای خط‌مشی²»، «برنامه‌ریزی هوشین³» از تواتر بیشتری برخوردارند (در این گزارش از عبارت «مدیریت بر مبنای خط‌مشی» استفاده می‌شود). «مدیریت بر مبنای خط‌مشی» را می‌توان رویکردی نظام‌مند به مدیریت تحول در فرآیندهای اصلی کسب و کار دانست. در این شیوه اهداف و خط‌مشی‌ها در هرم مدیریت توسعه داده شده و تا سطوح پایین انتشار داده می‌شوند و در هر سطح، خط‌مشی به خط‌مشی‌ها، اهداف و فعالیت‌های سطح بعدی تفسیر می‌شود. در آغاز فرآیند انتشار خط‌مشی، مدیریت ارشد، به تنظیم آرمان کلی و خط‌مشی‌های سطح کلان و اهداف سالانه شرکت می‌پردازد. در سطوح پایین‌تر، مدیران و کارکنان

¹ . policy management

² . policy Deployment

³ . Hoshin Planning

با مشارکت هم به تعریف اهداف کمی و استراتژی و منابع آن سال می‌پردازند و برای دستیابی به اهدافشان جزئیات طرح اجرایی را تهیه می‌کنند. همچنین آنان، برای نشان دادن اینکه به اهدافشان با موفقیت دست می‌یابند، به تعریف شاخص مبادرت می‌ورزند. از طریق مدیریت رده بالاتر است که افراد در سطوح پایین مدیریتی اطمینان می‌یابند که طرح‌های هدف‌گذاری شده آنها مطابق با الزامات است یا خیر. همچنین برای تعیین پیشرفت و نیز آغاز اقدامات اصلاحی، بازنگری‌های معمول، صورت می‌پذیرد. نکته قابل توجه در مورد «مدیریت بر مبنای خط‌مشی» اینست که این مدل در دو سطح راهبردی و اجرایی می‌تواند مبنای عمل قرار گیرد. در شکل زیر شمای کلی این مدل نشان داده شده است.



شکل شماره (2-3): مدل Hoshin Kanri

همچنان که مشخص است این مدل به صورت کلی به پیوند میان تدوین استراتژی، پیاده‌سازی و ارزیابی و ارائه بازخور می‌پردازد و می‌تواند به عنوان الگوی کلی از مدیریت استراتژیک نیز بکار رود. هرچند که این مدل نیز مفهومی بوده و جزئیات را به مخاطبین واگذار می‌کند.

2-2-4- مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)¹

در اواخر دهه 1980، مقالات متعددی در نشریات مدیریت اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد شرکتها منتشر می‌شد. در سال 1987، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا (NAA) و موسسه CAM-I نشان داد که 60 درصد از مجموع 260 مدیر مالی و 64 مدیر اجرایی

¹ . *Balanced Score Card*

شرکتهای آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی بودند سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر سنج‌های مالی بوده و امور مالی شرکتها مسئول انجام این ارزیابی ها بودند. در عصر اقتصاد صنعتی معیارهای مالی شاخصهای خوبی برای سنجش موفقیت شرکتها بودند، چرا که مزیت های رقابتی آن عصر عمدتاً مبتنی بر کاهش بهای تمام شده ناشی از صرفه مقیاس و تولید انبوه بود. پیچیده تر شدن مناسبات اقتصادی و مسائل کسب و کار در آستانه قرن بیست و یکم، اتکای شرکتها به سنج‌های مالی برای ارزیابی عملکرد و نشان دادن نقاط قوت و ضعف آنها، کم رنگ شد و نارسایی سنجش های مالی صرف بیش از پیش نمایان گردید:

- در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیتهای ارزش آفرین سازمانها فقط متکی به دارایی‌های مشهود آنها نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تأمین کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی های فیزیکی اند و توانمندی سازمانها در بکارگیری این داراییهای نامشهود قدرت اصلی ارزش آفرینی آنها را رقم می زند و سنجش های مبتنی بر سنج‌های مالی توانایی ارزیابی این داراییهای نامشهود و انعکاس تأثیر آنها بر موفقیت سازمانها را ندارند.

- سنج‌های مالی، در زمینه هایی که قادر به ارزیابی آنها هستند، نشان دهنده رویدادهای تاریخی و گذشته اند. آنها خلاصه ای از فعالیتهای سازمان را در دوره های گذشته ارائه می دهند. صورتهای مالی و ارقام مندرج در آنها تلاش می کنند تا نتایج عملکرد گذشته شرکت را نشان دهند ولی همه ما می دانیم که بهترین نتایج عملکرد ماهانه، شش ماهه و یا حتی سالانه به هیچ وجه دلیلی بر تداوم این نتایج در آینده نیست.

- ارزیابیهای عملکرد مبتنی بر سنج‌های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و عوامل موثر بر ارقام سود را عمده می کنند. در این راستا همه اقدامات مربوط به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می شوند در حالیکه بسیاری از این کاهش هزینه ها مانند کاهش برنامه های آموزشی کارکنان و توقف فعالیتهای تحقیق و توسعه اگر چه سود شرکت را افزایش می دهند ولی موجب از دست دادن موقعیت رقابتی شرکت شده و سود بلند مدت آن را به مخاطره می‌اندازند. همانطور که افزایش بعضی از اقلام درآمد ممکن است به قیمت از دست دادن وفاداری مشتریان در دراز مدت تمام شود.

- گزارشهای مالی اصولاً در طبیعت خود نشان دهنده خلاصه و سر جمع عملیات و فعالیتهای یک سازمان اند. حد تجمیع در بسیاری از موارد به اندازه ای است که اطلاعات مندرج در این گزارشها برای تصمیم گیری سطوح خاصی از مدیران و کارکنان، غیر قابل استفاده است. کارکنان در همه سطوح سازمان نیازمند اطلاعات عملکرد خود هستند به نحوی که این اطلاعات با فعالیتهای روزمره آنها ارتباط پیدا کند.

- صورتهای مالی سنتی حتی در سطوح بسیار پیشرفته خود فقط قادر به انعکاس عملکرد واحدها و

بخش‌های مختلف یک سازمان اند که از تجمیع آنها عملکرد کل سازمان بدست می‌آید. این صورتهای مالی معمولاً قادر به انعکاس اثرات ناشی از همکاریها بین واحدهای مختلف وظیفه ای نیستند. امروزه بیشتر فعالیتهای ارزش آفرین سازمانها حاصل همکاریهای بین وظیفه ای (Cross Functional) و ارائه راه حلهای یکپارچه به مشتریان و ذینفعان است. سیستمهای سنجش مالی سنتی قادر به محاسبه ارزش واقعی و یا بهای تمام شده این همکاریها و روابط نیستند.

- با توجه به محدودیت هایی که به برخی از آنها اشاره شد، روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنجه های مالی استوار بودند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکتهای کفایت لازم را نداشتند، بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی کردند و از این رو در حمایت از برنامه های مدیریت بالاخص برنامه های استراتژیک سازمان ناتوان بودند.

در اوائل دهه 1990، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد باتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره ای KPMG بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روشهای ارزشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتهای آغاز کردند.

حاصل این تحقیق در مقاله ای تحت عنوان Measures That Drive Performance (سنجه‌هایی که محرکه های عملکرداند)، در ژانویه 1992 در نشریه Harvard Business Review منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکتهای موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می دهند. به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر (Perspective) مورد ارزیابی قرار گیرد.

5. منظر مالی (Financial Perspective).

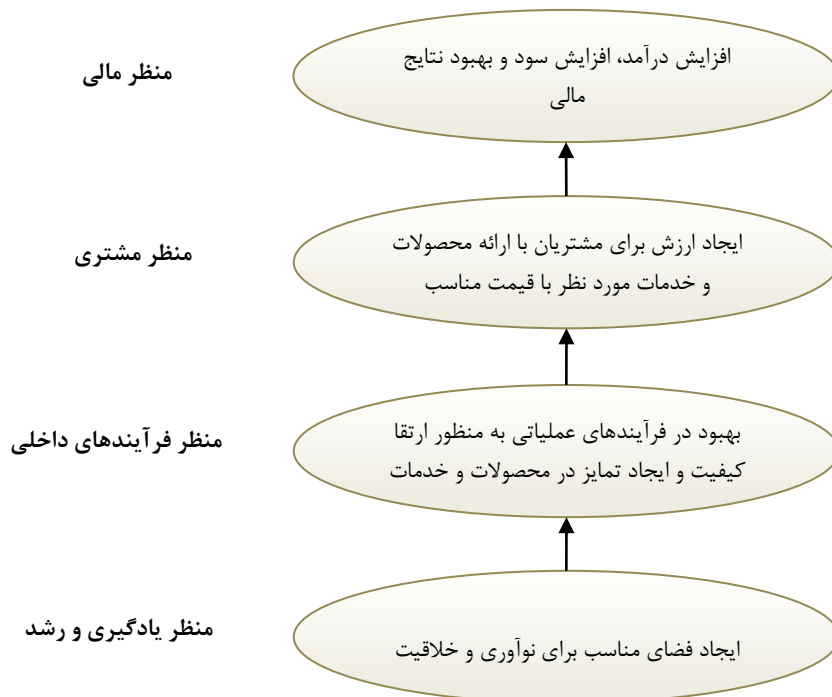
6. منظر مشتری (Customer Perspective).

7. منظر فرایندهای داخلی (Internal Processes Perspective).

8. منظر یادگیری و رشد (Learning & Growth Perspective).

یافته‌های کاپلان و نورتون موید این واقعیت بود که شرکتهای موفق، در هر یک از این چهار منظر، اهداف (Objectives) خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر، سنجه‌هایی (Measures) انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این سنجه‌ها را (Targets) برای دوره های ارزیابی مورد نظر، تعیین می کنند، سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی (Initiatives) جهت تحقیق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجرا می گذارند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و سنجه های این چهار منظر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر ارتباط می دهد:

برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و اینکار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم (منظر فرایندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد). شکل زیر رابطه علت و معلولی موجود در این چهار منظر را نشان می‌دهد.



شکل شماره (2-4): رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن

کاپلان و نورتون این روش ارزیابی عملکرد را Balanced Scorecard یا روش ارزیابی متوازن نامیدند. طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه، تعدادی از سازمانها و شرکتها، روش ارزیابی متوازن را با استفاده از کمکهای مشورتی کاپلان و نورتون پیاده کردند و به نتایج موفقیت آمیز سریعی دست یافتند. این سازمانها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژیهای خود، استفاده کردند.

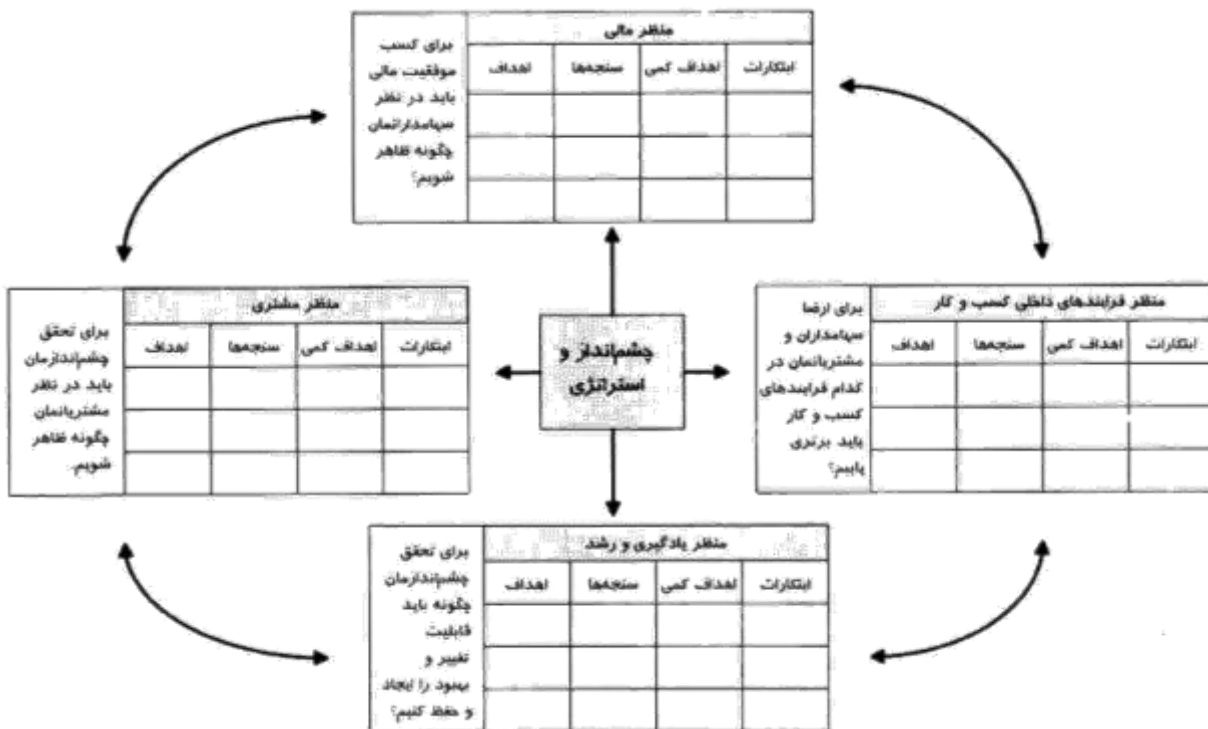
کاپلان و نورتون متوجه شدند که این سازمانها از معیارهای ارزیابی متوازن جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژیهای خود در سرتاسر سازمان استفاده می‌کنند. آنها تجربیات خود در ارائه مشاوره به این سازمانها را در کتابی تحت عنوان Balanced Scorecard خلاصه کرده و توسط موسسه انتشاراتی دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد، در سال 1996 منتشر ساختند. و به این ترتیب روش ارزیابی متوازن نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت پیاده‌سازی استراتژی به جامعه مدیریت معرفی گردید.

2-2-4-1- روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد

گفتیم که سنج‌های مالی شاخص‌های خوبی برای انعکاس رخداد‌های گذشته اند ولی در نشان دادن عوامل و محرک‌های واقعی ارزش‌آفرینی در سازمان‌های مروزی یعنی دارایی‌های نامشهودی نظیر دانش و قابلیت کارکنان، شبکه‌های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمدند. سنج‌های مالی را شاخص‌های تابع یا پیامد (Lag Indicators) می‌نامند.

آنها نتایج اقدامات گذشته را نشان می‌دهند. روش ارزیابی متوازن ضمن حفظ این شاخص‌های تابع یا پیامد، شاخص‌های مربوط به محرک‌های عملکرد آینده یعنی شاخص‌های هادی (Lead Indicators) را نیز مد نظر قرار می‌دهد. در روش ارزیابی متوازن، سنج‌های هادی و تابع براساس چشم‌انداز و استراتژی سازمان تعیین می‌شوند. مدل عمومی روش ارزیابی متوازن در شکل (2-5) نشان داده شده است.

همانگونه که مشاهده می‌شود، چشم‌انداز و استراتژی هسته مرکزی این روش ارزیابی را تشکیل می‌دهد. با استفاده از این چارچوب، روش ارزیابی متوازن، چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلی، سنج‌های مربوط، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها، ترجمه می‌کند.



شکل شماره (2-5): مدل ارزیابی متوازن

2-2-4-2- منظرهای روش ارزیابی متوازن

در مدل عمومی ارائه شده توسط کاپلان و نورتون در کتاب اول آنها یعنی Balanced Scorecard که در سال 1996 منتشر شد، برای ارزیابی عملکرد سازمانها چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد، پیشنهاد شد. بسیاری از نویسندگانی که از آن زمان تاکنون در این زمینه مطلب نوشته

اند، این منظرهای چهارگانه را به عنوان عناصری غیر قابل تغییر در ارزیابی متوازن تلقی کرده اند در حالیکه امروزه ثابت شده است که تعداد این منظرها می تواند با توجه به مضامین و حوزه های توجه سازمان در رابطه با تحقق استراتژی، متفاوت باشد. بسیاری از سازمانها به فناوری، نیروی انسانی، مسائل محیطی و ذینفعان دیگری مانند تأمین کنندگان مواد اولیه به حدی اهمیت قائل اند که تحقق استراتژی خود را از منظر این عوامل نیز مورد ارزیابی قرار می دهند.

علاوه بر این، سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، در مدل ارزیابی متوازن خود، استراتژی را از منظرهای دیگری مورد ارزیابی قرار می دهند و یا برای منظرهای چهارگانه، معانی و مفاهیم متفاوتی قائل اند.

❖ منظر مشتری

برای انتخاب اهداف و سنجه های مربوط به منظر مشتری، سازمانها می بایست به دو سوال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ و دوم اینکه ارزشهای پیشنهادی ما برای آنها چیست؟ بسیاری از سازمانها معتقدند که مشتریان خود را می شناسند و می دانند که برای آنها چه محصولات و خدماتی عرضه می کنند ولی در واقع، همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می کنند. مایکل پورتر معتقد است که عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزشهای مورد نظر آنها موجب می شود تا سازمانها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند سازمانها معمولاً از میان مضامین استراتژیک زیر، مضمون موردنظر خود را در منظر مشتری انتخاب می کنند.

- **برتری عملیاتی.** سازمانهایی که برتری عملیاتی را انتخاب می کنند، بر کاهش بهای تمام شده ارتقا کاربری محصول، و سهولت استفاده از محصولات و خدمات خود متمرکز می شوند.
- **رهبری محصول.** سازمانهایی که استراتژی رهبری محصول را انتخاب می کنند، بر نوآوری مستمر و عرضه بهترین محصول یا خدمت در بازار تأکید می ورزند.
- **صمیمیت با مشتری.** در این استراتژی، ارضاء خواسته ها و نیازهای مشتریان و ارائه راه حل برای مسائل آنها و حفظ رابطه بلند مدت برد - برد با مشتریان از اهداف اساسی سازمان است.

فارغ از انتخاب هر یک از مضامین استراتژیک فوق، سنجه هایی که در این منظر توسط شرکتها به طور وسیع مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار، و جذب و نگهداری مشتری.

❖ منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

در منظر فرایندهای داخلی، سازمانها می بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش

است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین شده و سنجه‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد.

برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و سهامداران ممکن است به مجموعه کاملاً جدیدی از فرایندهای عملیاتی نیاز باشد. توسعه محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از روش و مهندسی مجدد فرایندهای تولید نمونه‌هایی از این قبیل فرایندها هستند.

برخی از سازمانها برای ارائه محصولات و خدمات خود به مشتریان، تا حد زیادی به تأمین کنندگان مواد و قطعات خود متکی اند و عملیت تولیدی خود را عمدتاً از طریق برون‌سپاری انجام می دهند. این سازمانها می بایست در منظر فرایندهای داخلی خود روابط با تأمین کنندگان را مد نظر قرار دهند و سنجه‌های مناسبی جهت کنترل این روابط توسعه دهند.

❖ منظر یادگیری و رشد

چگونه می توان به اهداف بلند پروازانه تعیین شده در منظرهای فرایند داخلی، مشتری و نهایتاً سهامداران جامعه عمل پوشاند؟ پاسخ به این سوال در اهداف و سنجه‌های مربوط به منظر یادگیری و رشد نهفته است. در واقع این اهداف و سنجه‌ها توانمندسازهای (enablers) اهداف تعیین شده در سه منظر دیگرند. آنها زیربنا و فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن اند. وقتی شما اهداف و سنجه‌های مربوط به منظرهای متشری و فرایندهای داخلی را تعیین کردید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارتها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارتها و قابلیت‌ها خواهید شد.

همچنین فاصله بین فناوری اطلاعاتی مورد نیاز و سطح فعلی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان به زودی مشخص خواهد شد. اهداف منظر یادگیری و رشد می بایست در جهت پر کردن و پوشاندن این شکافها و فاصله‌ها تعیین شوند و سنجه‌های مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. مانند سایر منظرهای مدل ارزیابی متوازن، در این منظر ترکیبی از سنجه‌های هادی (lead) و تابع (Lag) تعیین می شوند. سنجه‌هایی مانند رضایت کارکنان، فضای مناسب کاری، دسترسی به سیستمهای اطلاعاتی لازم، برنامه‌های آموزش کارکنان، مثالهایی برای سنجه‌های هادی و مهارت کارکنان، مشارکت کارکنان، ارائه پیشنهادها و طرحهای نو نمونه‌هایی از سنجه‌های تابع در این منظراند.

❖ منظر مالی

سنجه‌های مالی از اجزاء مهم نظام ارزیابی متوازن اند، به ویژه در سازمانهای انتفاعی، سنجه‌های این منظر به ما می گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده اند نهایتاً به چه نتایج و دستاور مالی منجر خواهد شد. ما می‌توانیم همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقاء کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود کنیم ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارشهای مالی ما منجر نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت. شاخصهای تابع کلاسیک معمولاً در منظر مالی خودنمایی می کنند. نمونه‌هایی از این شاخص‌ها و سنجه‌ها عبارتند از سودآوری که به وسیله بازده سرمایه بکار گرفته شده (ROCE) سنجیده می شود و اخیراً سنجه ارزش افزوده

اقتصادی (EVA) بجای آن و یا در کنار آن مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر سودآوری، رشد در آمد و افزایش بهره‌وری یا بکارگیری دارایی‌ها نیز سنجه‌های معروفی در این منظراند.

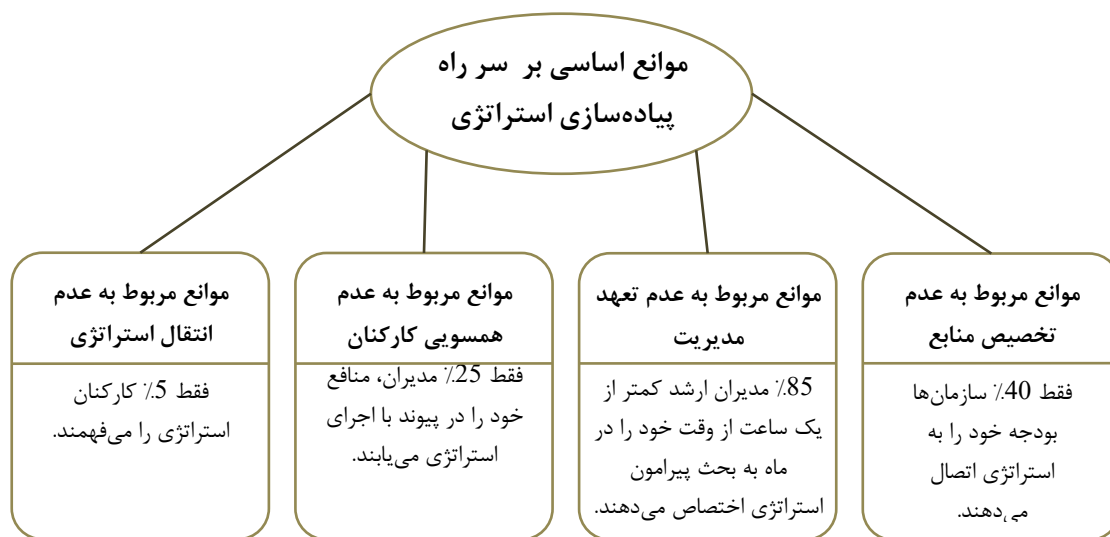
2-2-4-3- روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی

در سالهای پایانی دهه 1980 بسیاری از سازمانها و شرکتهای از پیاده‌سازی استراتژیهای خود ناامید شده بودند. در تحقیقی که سال 1982 انجام شده و نتایج آن در مجله Fortune منتشر گردیده بود، مشخص شده بود که فقط 10 درصد استراتژی‌هایی که به خوبی فرموله شده‌اند، در عمل با موفقیت پیاده می‌شوند. در چنین شرایطی مدیران به دنبال ابزاری بودند که آنها را در تحقق استراتژیهایشان یاری دهد و روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزار نیرومندی در این زمینه مطرح شد.

2-2-4-4- چرا استراتژیها در عمل پیاده نمی‌شوند؟

فرموله کردن و تدوین استراتژی شاید یکی از بحث‌انگیزترین مقوله‌های مدیریت و کسب و کار در چند دهه گذشته بوده است. برای سالها، تدوین یک استراتژی برنده به عنوان متمایز کننده کلیدی جهت موفقیت سازمانها تلقی می‌شد. مدیران، مشاوران و اساتید مدیریت با اعتقاد به همین موضوع، طی چند دهه گذشته همه تلاش خود را صرف برپایی مکاتب متنوعی برای تدوین استراتژی کرده‌اند. در کتاب Strategy Safari، متفکران بزرگی مانند Mintzberg، Ahlstrand و Lampel ده مکتب مختلف برای تفکر استراتژی را شرح داده‌اند. فارغ از تفاوت‌هایی که هر یک از این مکاتب به چگونگی تبلور استراتژی در سازمانها قائل‌اند، و علیرغم این اظهار نظر مخالف گونه‌های مایکل پورتر (یکی از مشهورترین اساتید و متفکرین استراتژی) که استراتژی هرگز مهم نبوده است، باید قبول کرد که رمز بقاء و موفقیت سازمانها در جهان پر التهاب و پر از تحول امروز، هشیاری مدیران و رهبران این سازمانها در اتخاذ مناسب‌ترین استراتژیها برای سازمان خود بوده است.

ولی مسأله مهمتر در فرایند مدیریت استراتژیک، موضوع پیاده‌سازی استراتژی است. در سال 1999 مجله Fortune طی مقاله‌ای ادعا کرد که 70 درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی (CEO) در آمریکا، نه به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی بلکه بدلیل عدم توفیق آنها در پیاده‌سازی استراتژیهایشان بوده است. چرا پیاده‌سازی استراتژی تا این حد مشکل است؟ محققین دلایل ناکامی سازمانها در اجرای استراتژیهایشان را به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده‌اند که در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل شماره (2-6): موانع اساسی بر سر راه پیاده‌سازی استراتژی

❖ موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی:

در عصر صنعتی، بکارگیری موثر و کارای دارایی‌های فیزیکی یک شرکت، مهمترین امل موفقیت و کسب سود بود. امروزه دانش، مهارت و قابلیت کارکنان، بزرگترین سرمایه سازمانها برای رسیدن به موفقیت است. اگر کارکنان یک سازمان که بزرگترین عامل ارزش آفرینی آن هستند، استراتژی سازمان را به درستی نفهمند، چگونه می‌توان انتظار داشت که به تحقق آن کمک کنند؟ استفاده از ساز و کارهای مناسب جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه افراد سازمان، کلید موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی است.

❖ موانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی:

فرموله کردن استراتژی جزو وظایف و اختیارات مدیریت ارشد سازمان است ولی پیاده‌سازی آن بدون کمک مدیران میانی و کارکنان واحدهای مختلف سازمان امکانپذیر نیست. همه کارکنان سازمان باید منافع مادی و سرنوشت کاری خود را در گرو تحقق استراتژیهای سازمان بیابند. اگر اجرای استراتژی فقط برای مدیریت ارشد سازمان شهرت و دستاور مادی به همراه داشته باشد و سطوح دیگر مدیریت و بقیه کارکنان از آن بی بهره شوند، قطعاً انگیزه کافی برای حمایت از استراتژی بوجود نخواهد آمد. طراحی و اجرای نظامهای جبران خدمت متصل به معیارهای ارزیابی استراتژی، می‌تواند ساز و کار مناسب جهت ایجاد همسویی بیشتر کارکنان با استراتژی را فراهم سازد.

❖ موانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد:

همانگونه که گفته شد تدوین استراتژی جزو اختیارات مدیریت ارشد است ولی پیاده‌سازی آن نیز بدون

حمایت همه جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ممکن نخواهد شد. مدیران ارشد با نشان دادن حمایت صریح خود و ایجاد دغدغه در همه هرم سازمانی نسبت به اجرای استراتژی، فرایند پیاده سازی استراتژی را تقویت می کنند. برگزاری جلسات بازنگری استراتژی نمونه ای از اقدامات مدیریت ارشد جهت نشان دادن تعهد خود نسبت به اجرای استراتژی است.

❖ مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم:

اغلب سازمانها برای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی، فرایندهایی جداگانه دارند. عده ای در سازمان سرگرم برنامه ریزی استراتژیک و ساختن تصویری از آینده سازمان اند و عده ای دیگر مشغول پیش بینی فعالیتهای سال آتی و تخصیص منابع مالی و انسانی به این فعالیتها هستند و در بسیاری از موارد هیچگونه تعاملی بین این دو گروه وجود ندارد. بنابراین چگونه می توان انتظار داشت که استراتژیهای سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل پیاده شوند؟ تنها با اتصال فرایند بودجه بندی به فرایند برنامه ریزی استراتژیک می توان از اجرایی شدن استراتژیهای سازمان اطمینان حاصل کرد.

2-2-4-5- برطرف کردن موانع اجرای استراتژی به کمک روش ارزیابی متوازن

برای بسیاری از سازمانها روش ارزیابی متوازن از یک ابزار سنجش عملکرد به یک ابزار نیرومند جهت تحقق استراتژی تبدیل شده است و به عبارت دیگر امروزه روش ارزیابی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک می شناسند و این کاربرد روش ارزیابی متوازن پس از انتشار دومین کتاب کاپلان و نورتون تحت عنوان Strategy Focused Organizaion (سازمان استراتژی محور) در سال 2001 که حاصل تجربیات این دو استاد برجسته در ارائه مشورتهای حرفه ای به بیش از 200 سازمان و شرکت بزرگ و متوسط در سراسر جهان بود، ابعاد تازه ای یافت.

روش ارزیابی متوازن از طریق کمک به برطرف کردن موانع بر سر راه پیاده سازی استراتژی، جایگاه خود را به عنوان ابزار تحقق استراتژی تثبیت کرده است. در اینجا به اجمال کمک روش ارزیابی متوازن در برطرف کردن چهار مانع اساسی بر سر راه پیاده سازی استراتژی ذکر می شود:

❖ برطرف کردن موانع مربوط به انتقال استراتژی

روش ارزیابی متوازن از طریق ایجاد یک فهم مشترک و ترجمه استراتژی سازمان به اهداف کلی، سنجه ها، اهداف کمی، و برنامه ها و ابتکارات اجرایی در هر یک از چهار منظر، برپا می شود. ترجمه چشم انداز و استراتژی به اصطلاحات عملیاتی، مدیریت ارشد را وا می دارد تا منظور خود را از جملات کلی و زیبایی که در بیانیه چشم انداز نوشته شده است، به وضوح و در قالب اصطلاحاتی که برای همه افراد سازمان قابل فهم است، بیان دارد. جملاتی مانند بهترین در کلاس خود، خدمات برتر، مشتریان هدف، مزیت رقابتی، جهانی شدن و نظایر آن تا به اهداف و سنجه های مشخصی که برای کارکنان قابل فهم باشد، ترجمه نشوند، همچنان روی کاغذ باقی خواهند ماند و هرگز پیاده نخواهند شد. در فرایند توسعه روش

ارزیابی متوازن تیم مدیریت ارشد سازمان ممکن است مشخص کند که خدمات برتر به معنی 95٪/ تحویل به هنگام خدمات به مشتریان است، حالا همه کارکنان مفهوم خدمات برتر را خواهند فهمید و در جهت تحقق آن وظیفه خود را تشخیص خواهند داد.

❖ برطرف کردن مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان

با ساری و جاری ساختن استراتژی به همه سطوح سازمانی، کارکنان سازمان این فرصت را خواهند یافت تا نشان دهند که چگونه فعالیت‌های روزمره آنها به تحقق استراتژی شرکت کمک می‌کند. معیارهای ارزیابی متوازن نه تنها در سطح کلی سازمان (شرکت) بلکه در سطح واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU) ها و واحدهای خدمات مشترک و حتی سطح کارکنان تعیین می‌شوند و با اتصال این معیارهای ارزیابی به یکدیگر، نوعی همسویی و همدلی در تحقق اهداف بوجود می‌آید.

به جای اتصال سیستم پاداش و نظام جبران خدمات کارکنان به تحقق اهداف کوتاه مدت مالی، مدیران با استفاده از روش ارزیابی متوازن، فرصت این را خواهند یافت تا پاداش‌های پرداختی را مستقیماً به تحقق سنج‌هایی ارتباط دهند که واحدهای کسب و کار، گروه‌های کاری و یا افراد می‌توانند در آن موثر باشند.

❖ برطرف کردن مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم

برپایی روش ارزیابی متوازن فرصت بسیار خوبی جهت اتصال فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی فراهم می‌سازد. یکی از مهمترین اجزاء ارزیابی متوازن در هر یک از منظرهای چهارگانه، برنامه‌ها و ابتکارات لازم برای تحقق اهداف و سنج‌های تعیین شده است. اگر برای سنج‌ها اهداف کمی بلند مدتی در نظر گرفته شود، برنامه تحقق تدریجی این اهداف نیز تعیین می‌شود. بنابراین، منابع مالی و نیروی انسانی لازم جهت تحقق اهداف تعیین شده در ارزیابی متوازن، می‌بایست مبنایی جهت توسعه فرایند بودجه بندی سالانه باشد. دیگر واحدهای شرکت بودجه سالانه خود را از طریق افزودن درصدی به ارقام سال گذشته خود تهیه نمی‌کنند و به جای آن، هزینه‌های لازم برای تحقق اهدافی که طبق نظام ارزیابی متوازن به عهده آنها گذاشته شده است، در بودجه آنها گنجانده خواهد شد. به این ترتیب، مدیریت ارشد سازمان این امکان را خواهد یافت و یا وادار خواهد شد تا بین برنامه‌ها و ابتکارات استراتژیک با توجه به منابع محدود خود نوعی اولویت بندی و مصالحه برقرار کند و برنامه‌هایی را انتخاب کند که بیشترین تأثیر را در تحقق استراتژی سازمان داشته و کمترین منابع را مصرف کنند.

❖ برطرف کردن مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

بسیاری از جلسات مدیریت ارشد سازمانها صرف مقایسه ارقام بودجه با نتایج عملکرد شده و به تجزیه و تحلیل انحرافات بودجه واحدها اختصاص می‌یابد. استفاده از روش ارزیابی متوازن، این امکان را فراهم می‌سازد تا توجه مدیریت ارشد به عناصر موثر در تحقق استراتژی سازمان جلب شود. ارزیابی متوازن، چشم

انداز و استراتژی سازمان را به مجموعه منسجمی از سنجه‌ها در چهار منظر متوازن ترجمه می‌کند. بلافاصله، مدیریت ارشد سازمان اطلاعاتی بیش از یکسری ارقام مالی صرف جهت بررسی در اختیار خواهد داشت و از طریق مطالعه روابط علت و معلولی عوامل موفقیت‌زا مدیریت سازمان در جریان پیشرفت به سوی تحقق استراتژی خود قرار خواهد گرفت. این آگاهی و فراگیری، علاقمندی و تعهد مدیریت نسبت به حمایت از برنامه‌های استراتژیک را تقویت خواهد کرد.

2-2-4-6- توازن در ارزیابی متوازن

شاید به نظر برسد که کلمه متوازن در نام این روش به معنی ایجاد نوعی توازن در تعداد سنجه‌های مربوط به چهار منظر مدل ارزیابی متوازن است. ولی واقعیت این است که براساس تجربه مشاوران صاحب نامی چون کاپلان و نورتون، هنوز اکثریت سنجه‌های ارزیابی متوازن در شرکتها و سازمانها به سنجه‌های مالی اختصاص دارد (حدود 35٪). بنابراین، صفت متوازن به تعداد سنجه‌ها بر نمی‌گردد بلکه روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می‌کند:

❖ توازن بین سنجه‌های مالی و غیر مالی (از لحاظ اهمیت)

همانگونه که مشاهده کردید، روش ارزیابی متوازن ضمن اهمیت قائل شدن به سنجه‌های مالی، عوامل موجود این سنجه‌ها یعنی سنجه‌های غیر مالی را هم مد نظر قرار می‌دهد و از این لحاظ با روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که صرفاً برسنجه‌های مالی متکی اند متفاوت است.

❖ توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

سهامداران و مشتریان به عنوان ذینفعان خارجی سازمان قلمداد می‌شوند در حالیکه کارکنان و فرایندهای داخلی کسب و کار ذینفعان یا عوامل داخلی موثر بر موفقیت سازمان اند. روش ارزیابی متوازن تلاش می‌کند تا در خواسته‌ها و نیازهای (بعضاً متضاد) این ذینفعان داخلی و خارجی نوعی توازن برقرار کند.

❖ توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

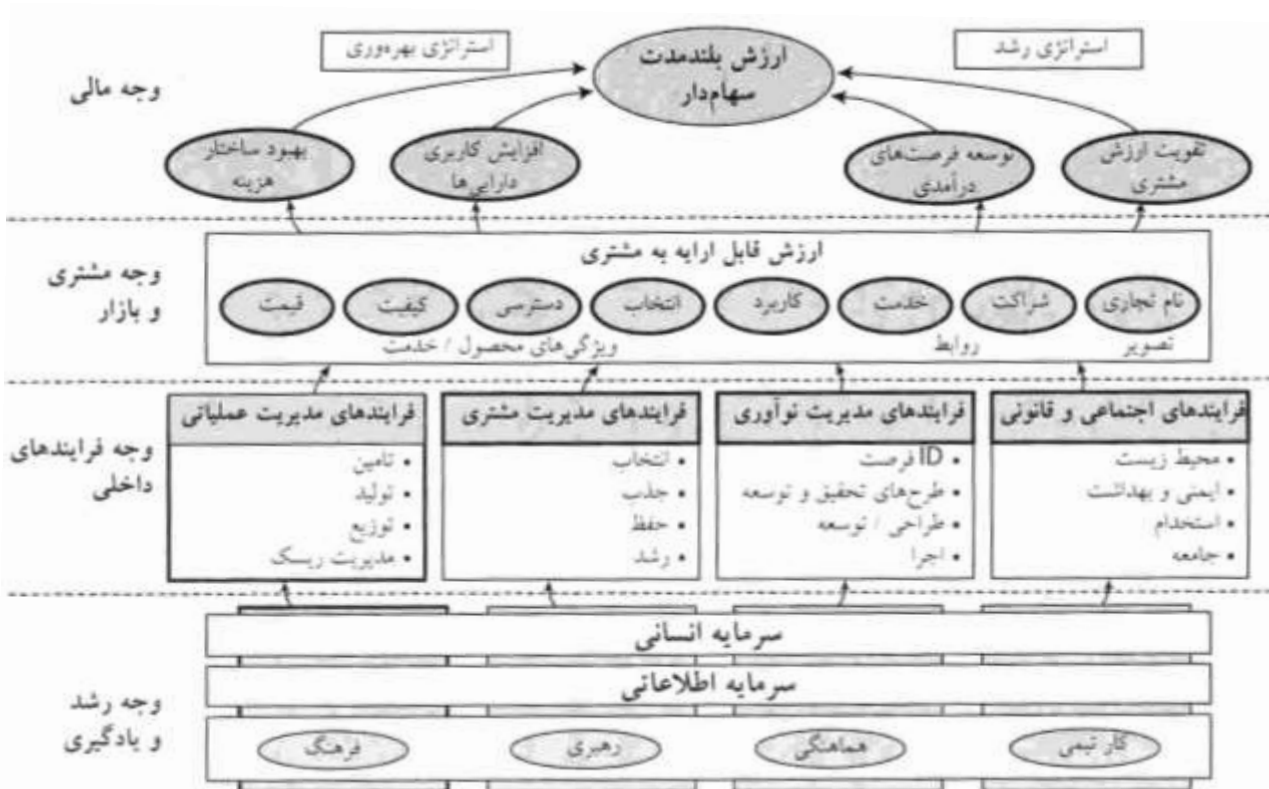
بسیاری از اهداف تعیین شده در روش ارزیابی متوازن، در یک افق زمانی طولانی مدت قابل تحقق اند. و در کنای آنها برخی از اهداف نیز در کوتاه مدت قابل دستیابی اند. در این روش، هر دو گروه اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرند و از تأکید بر اهداف کوتاه مدت به قیمت از دست دادن منافع بلند مدت سازمان جلوگیری می‌شود.

❖ توازن بین شاخصهای هادی و تابع عملکرد

شاخصهای تابع (پیامد)، نشان دهنده عملکرد گذشته اند. رضایت مشتریان و یا افزایش در آمد مثالهای خوبی برای این شاخصها هستند. علیرغم اینکه این شاخصها کاملاً عینی و قابل دسترس به نظر می

رسند، ولی فاقد قدرت پیش بینی برای موفقیت‌های آینده اند. شاخصهای هادی، محرکه های عملکرداند که منجر به تحقق شاخصهای تابع می شوند. تحویل به هنگام محصول یا خدمت، یک شاخص هادی برای سنجه های تابع رضایت مشتری است. سنجه های هادی در طبیعت خود دارای قدرت پیش بینی اند ولی اثبات همبستگی بین سنجه های هادی و تابع در بسیاری از موارد دشوار است. بعضی از سازمانها به طور مستمر فرضیه های مربوط به وجود همبستگی بین شاخصهای هادی و تابع را مورد آزمون قرار می دهند. در هر حال، روش ارزیابی متوازن سنجه ها و شاخصهای هادی را در کنار سنجه ها و شاخصهای تابع مورد توجه قرار می دهد.

در شکل صفحه بعد منظرهای روش ارزیابی متوازن به همراه اجزای هر یک از آنها ارائه شده است.



شکل شماره (2-7): نقشه استراتژی و اجزای آن

Okumus (2001) مدلی ارائه نمود و در آن عوامل اساسی پیاده‌سازی استراتژی را در قالب چهار دسته

زیر تقسیم‌بندی نمود:

✓ محتوا^۱

✓ محیط^۲

✓ فرآیند

✓ خروجی^۳

او مدل پیشنهادی خود را در دو شرکت بین‌المللی مورد بررسی قرار داد. در هر دو شرکت داده‌های اولیه مؤثر بودن چهار دسته عامل فوق را در فرآیند پیاده‌سازی استراتژی تأیید می‌کرد. همچنین در این تحقیقات وی سه عامل جدید پیاده‌سازی مشترک چند پروژه، یادگیری سازمانی، و کار با شرکت‌های خارجی را شناسایی نمود. Okumus (2003) بر اساس یافته‌های جدید خود مدل تکمیل‌شده‌ای ارائه نمود که با مورد توجه قراردادن هفده عامل، فرآیند انتقال از استراتژی به نتیجه و پیامدها را ممکن سازد. (شکل زیر)



شکل شماره (2-8): مدل Okumus

اگرچه فرآیند مذکور روندی گام به گام و روبه جلو می‌باشد عوامل محیطی می‌باید در کل فرآیند مورد ملاحظه قرار گیرد. Okumus بر این باور است گاهی تصمیمات استراتژیک بدون برقراری ارتباط مناسب بین استراتژی و عوامل پیاده‌سازی به اجرا در می‌آیند. هرگونه عدم توجه به یک عامل در موضوع پیاده‌سازی، قطعاً بر سایر عوامل و به تبع آن بر موفقیت فرآیند پیاده‌سازی اثرگذار خواهد بود. در نتیجه

¹. Content

². Context

³. Outcome

همواره امکان دستیابی به ارتباطی کامل میان عوامل پیاده‌سازی در شرایط و محیطی پویا و پیچیده فراهم نخواهد بود و به سختی می‌توان به ارتباطی کامل میان عوامل مذکور دست یافت.

تعدادی از مطالعات اخیر در زمینه پیاده‌سازی استراتژی نیز عوامل مشابهی را شناسایی و ارائه کرده‌اند که از جمله این عوامل می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ✓ ساختار و فرهنگ سازمانی که در مقابل تغییرات پاسخگو باشند.
- ✓ پشتیبانی مدیران ارشد، طراحی سیستم‌های مدیریت و مهارت‌هایی برای انجام تغییرات
- ✓ فعالیت‌های ارتباطات
- ✓ توافق کارمندان و کارگران بر سر چشم‌انداز شرکت، ایجاد مشوق‌ها و محرک‌ها و دستیابی به جهت‌گیری مشترک عوامل پیاده‌سازی

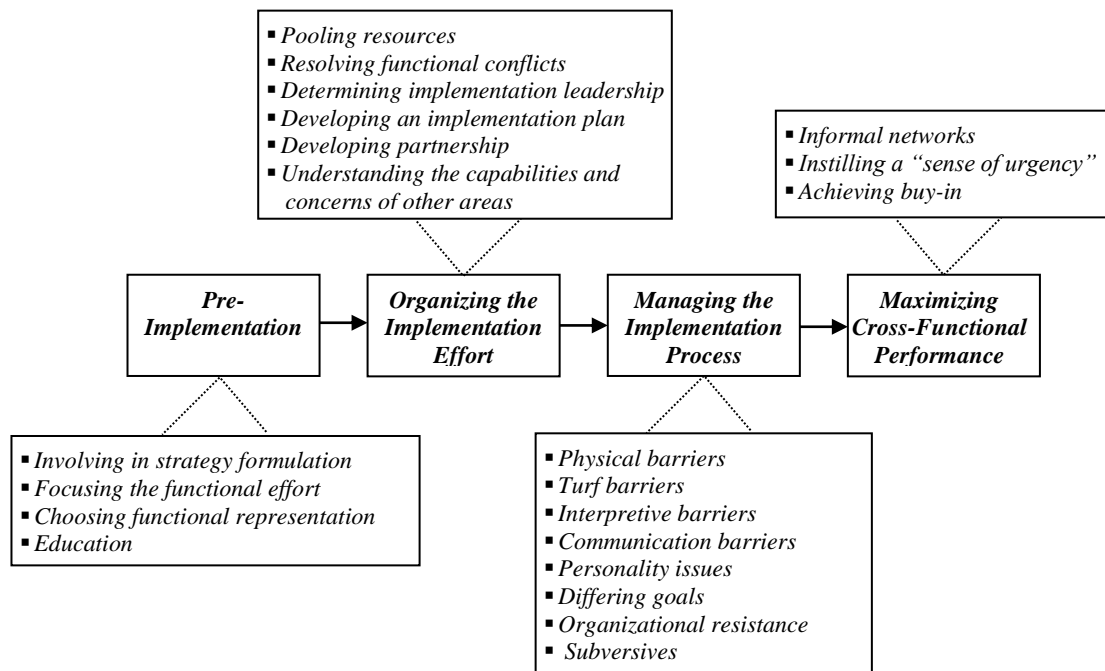
2-6- مدل‌های مرحله‌ای Janssen و De Feo و Galpin، Noble، Vasconcellos

بر خلاف مدل‌های مفهومی مذکور، مدل‌های پیاده‌سازی مرحله‌ای مختلفی نیز پیشنهاد شده است که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود.

در ابتدا می‌توان به مدل ده مرحله‌ای Vasconcellos (1990) اشاره کرد که شامل گام‌های زیر می‌باشد:

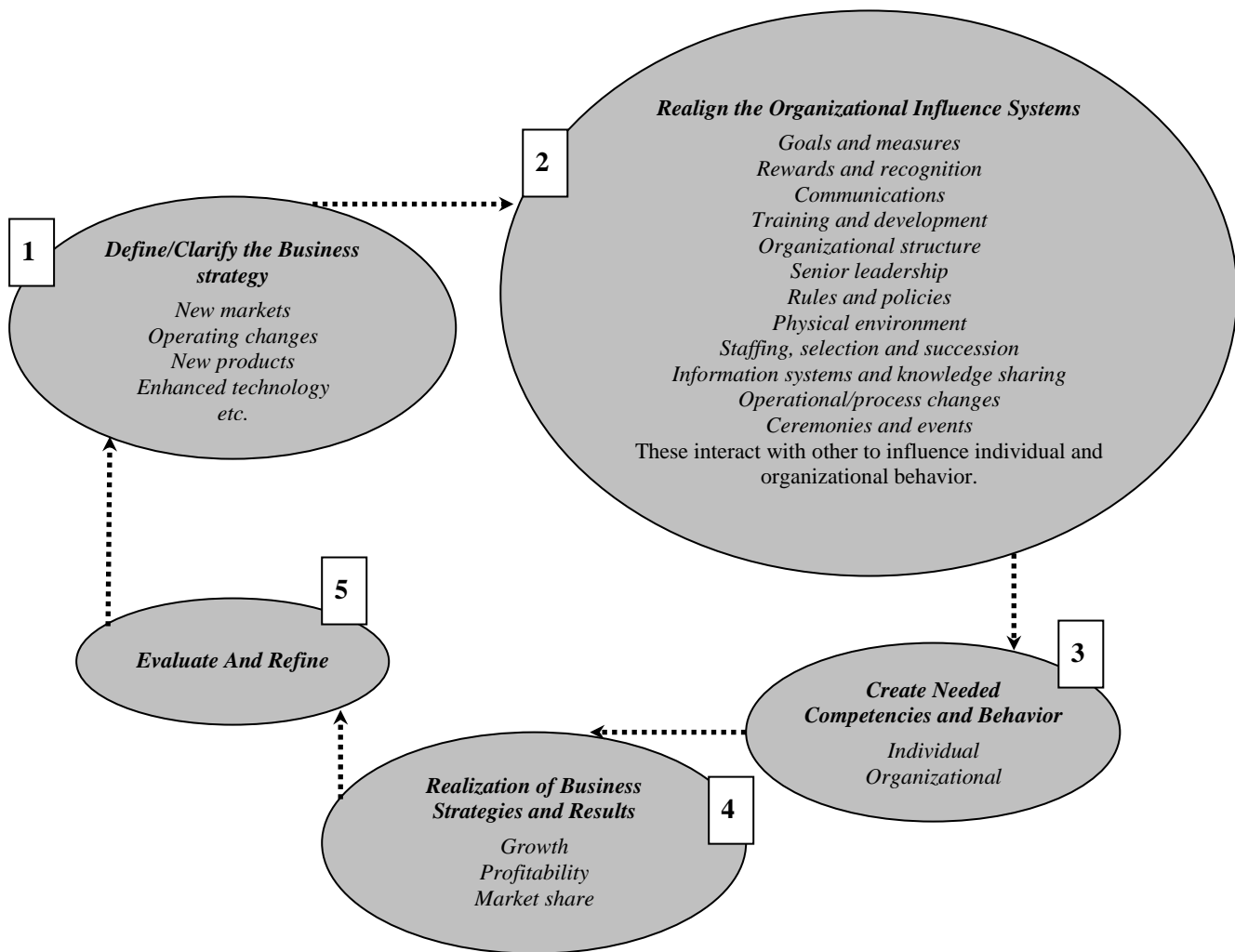
- ✓ طراحی یک چهارچوب
- ✓ انتخاب واحدهای استراتژیک
- ✓ تمرکز بر روی برخی وظایف
- ✓ تعریف اهداف کمی واحد کسب و کار
- ✓ طراحی برنامه‌ها به منظور دستیابی به اهداف کمی
- ✓ ساختاردهی واحدهای کسب و کار
- ✓ عدم نگرش مساوی به همه واحدها
- ✓ ساختاردهی بخش‌ها
- ✓ کنترل
- ✓ پیوستگی کلیه گام‌های پیشین

در مدل چهار مرحله‌ای Noble (1999) در شکل زیر، فرآیند پیاده‌سازی شامل چهار مرحله پیش از پیاده‌سازی، سازماندهی پیاده‌سازی، مدیریت فرآیند پیاده‌سازی و حداکثر سازی عملکرد اشاره کرد که هر مرحله خود به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌شود. در مرحله پیش از پیاده‌سازی فعالیت‌هایی نظیر تعامل در فرآیند تدوین استراتژی و تمرکز بر کارکردها و آموزش اشاره داشت و در مرحله سازماندهی پیاده‌سازی می‌توان به تأمین منابع، برنامه‌ریزی پیاده‌سازی و تعیین مسوول پیاده‌سازی اشاره داشت.



شکل شماره (2-9): مدل خطی Noble

Galpin (1997) نیز مدل پنج مرحله‌ای زیر را پیشنهاد می‌نماید (شکل زیر):



شکل شماره (2-10): مدل خطی Galpin

این مدل نیز مشتمل بر پنج مرحله می‌باشد این پنج مرحله عبارتند از :

- ✓ تعریف و تدقیق استراتژی
- ✓ تنظیم مجدد تیم‌های مؤثر سازمانی
- ✓ ایجاد رفتار و شایستگی‌های مورد نیاز
- ✓ تحقق بخشیدن به استراتژی‌ها
- ✓ ارزیابی و تنظیم مجدد

در مرحله تعریف و شفاف‌سازی استراتژی موضوعاتی از قبیل بازارهای جدید، تغییرات محصولات جدید و تکنولوژی بحث شده و تدقیق می‌شود. در مرحله دوم اهداف کیفی و معیارهای سنجش، تشویق و تخصیص ارتباطات آموزشی، ساختار سازمانی و ... مورد بررسی و تنظیم با مرحله قبل قرار می‌گیرند.

Janssen و De Feo (2001) نیز مدلی با ده مرحله زیر ارائه نموده‌اند:

- ✓ تعیین چشم‌انداز

- ✓ توافق بر ماموریت
- ✓ تدوین استراتژی‌های کلیدی
- ✓ تعیین اهداف استراتژیک
- ✓ تشخیص ارزش‌های سازمانی
- ✓ شکل‌گیری ارتباطات
- ✓ اخذ حمایت مدیریت ارشد
- ✓ اجرای اهداف
- ✓ اندازه‌گیری پیشرفت براساس شاخص‌های کارایی
- ✓ مرور پیشرفت

2-2-7- سایر مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی

از دیگر مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی‌ها می‌توان به *Yep* (1992) اشاره نمود. مدل وی چهار عامل کلیدی زیر را در فرآیند پیاده‌سازی مورد تأکید قرار می‌دهد:

- ✓ ساختار سازمانی
- ✓ فرهنگ
- ✓ نیروی انسانی
- ✓ فرآیندهای مدیریتی

چهارچوب و مدل دیگری نیز توسط *Whipp* (1991) و *Pettigrew* برای مدیریت تغییرات استراتژیک طراحی شده که بر عوامل چهارگانه زیر تأکید می‌نماید:

- ✓ ارزیابی محیطی
- ✓ تغییر رهبری¹
- ✓ منابع انسانی
- ✓ ارتباط میان تغییرات استراتژیک و عملیاتی

همچنین مکانیزم‌های جزئی‌تری برای هر عامل از قبیل تراز کردن نیازها با تغییرات یا استفاده از تشویق‌ها یا طراحی برنامه‌ها و ارزیابی‌ها ارائه نموده‌اند.

در مدل عملی *Skivington* و *Daft* (1991) بر مبنای بررسی 57 مورد تصمیم‌گیری در سازمان‌های فعال در حوزه‌های مدارهای مجتمع، پتروشیمی، بهداشت و درمان ارائه شده است که ابتدا بر عوامل زیر تأکید می‌نماید:

- ✓ استراتژی

¹ . *Leading change*

- ✓ ساختار
- ✓ سیستم
- ✓ تعاملات
- ✓ ضمانت‌های اجرایی

سپس این عوامل را به دو دسته عوامل زیر تقسیم می‌نماید:

- ✓ چهارچوب
- ✓ فرآیند

Roth و همکارانش (1991) به صورت عملی اهمیت بحث استراتژی بین‌المللی¹ را بر روی سازماندهی و طراحی سازمان و اثر آن‌ها را بر روی فرآیند پیاده‌سازی استراتژی‌ها بررسی نمودند و در این راستا داده‌های 82 واحد کسب و کار در عرصه بین‌المللی را جمع‌آوری کرده و مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. در نهایت ضمن معرفی شش عامل کلیدی تأکید نمودند که این عوامل بایستی به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند مبنای پیاده‌سازی استراتژی‌های بین‌المللی قرار گیرند. این عوامل عبارتند از:

- ✓ هماهنگی
- ✓ فلسفه مدیریتی
- ✓ شکل‌بندی²
- ✓ رسمیت
- ✓ تمرکز
- ✓ مکانیزم‌های تجمیع

نتایج تحقیقات آنها نشان داد که استراتژی‌های جهانی نیازمند ملزومات متفاوتی برای پیاده‌سازی هستند. همچنین زمانی که رابطه مناسبی میان استراتژی‌ها، مکانیزم‌های اداری و قابلیت‌های سازمانی وجود داشته باشد، به نحو مطلوب‌تری می‌توان استراتژی‌ها را پیاده‌سازی نمود و به اهداف مورد نظر دست یافت. Yip معتقد است که عوامل فوق و عناصر جزئی هر یک، مشخص‌کننده نقش مهم و حیاتی نیروهای سازمانی اثرگذار بر روی توانمندی‌های سازمان در تدوین و پیاده‌سازی استراتژی می‌باشد. Bryson و Bromiley (1993) بر اساس نتایج مطالعات کمی خود در 68 مورد سازمان‌های عمومی، سه دسته از عوامل را مورد توجه قرار دادند:

- ✓ محیط³
- ✓ فرآیند

¹ . International Strategy

² . Configuration

³ . Content

✓ خروجی^۱

ایشان همچنین به بررسی آماری نحوه اثرگذاری عوامل محیطی بر عوامل فرآیند و به تبع آن بر خروجی پرداختند. البته تحقیقات ایشان نتایجی قطعی که به طور شفاف ارتباط میان عوامل محیطی و فرآیندی باشد را به همراه نداشت.

Schmelzer و *Olsen* (1994) چهارچوب برای پیاده‌سازی استراتژی طراحی کرده و آنرا در سه رستوران زنجیره‌ای به صورت عملی مورد آزمایش قرار دادند. پس از تحقیقات اولیه که به صورت مجموعه‌ای از مطالعات موردی انجام پذیرفت با مدیران سطوح میانی و پایین‌تر مصاحبه گردید و نیز مستندات مرتبط با مجموعه‌ها و شرکت‌های همکار مورد بررسی قرار گرفت. در نتیجه این بررسی‌ها چهارده عامل را از یک نگاه به دو دسته عوامل محیطی و عوامل فرآیندی و از نگاه دیگر آن‌ها را به دو دسته عوامل اولیه و ثانویه تقسیم‌بندی نمودند. سپس طرح‌های مختلفی تهیه و سعی کردند تا میزان اثرگذاری دو دسته را نسبت به هم توضیح دهند.

به اعتقاد ایشان پیاده‌سازی استراتژی از محیط آغاز و به سمت فرآیند پیش می‌رود و لازمه تحقق استراتژی عمل کردن این دو جزء با هم می‌باشد. از جمله عوامل مهم مورد تأکید *Olsen* و *Schmelzer* می‌توان به عدم قطعیت محیطی، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش، حجم و پراکندگی جغرافیایی سازمان، چرخه عمر سازمان و سابقه آماری مدیران اشاره نمود.

همچنین *Feurer* و همکارانش (1995) مدلی به منظور تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در شرکت *HP* ارائه نمودند. آنان این فرآیند را به فرآیند یادگیری مبتنی بر ساختار و فرهنگ سازمانی ربط دادند. *Miller* (1997) فرآیند پیاده‌سازی یازده تصمیم استراتژیک را در شش سازمان خصوصی و عمومی بررسی کرد. او مدل و چهارچوب خاصی ارائه نمود ولی با توجه به مطالعات خود در سازمان‌های مورد بررسی، ده عامل کلیدی در پیاده‌سازی استراتژی را شناسایی و آن‌ها را به دو دسته «ادراک‌کننده‌ها» و «توانمندکننده‌ها»^۲ تقسیم‌بندی نمود.

عوامل ادراکی شامل پشتیبانی، قابلیت ارزیابی، اختصاصی بودن، فرهنگ پذیرش و مساعدت و همکاری و عوامل توانمندکننده شامل نزدیکی، اولویت، دسترسی به منابع، پویایی و تسهیل ساختار می‌باشد. به اعتقاد *Miller* عوامل ادراکی در پیاده‌سازی تصمیمات استراتژیک بسیار مهم‌تر و حیاتی‌تر از عوامل دیگر می‌باشد.

¹ . Outcome

² . Realizer and Enabler

2-3- جمع‌بندی مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی

در این فصل مدل‌های مختلف پیاده‌سازی استراتژی مورد بررسی قرار گرفت. به طور کلی می‌توان سرفصل‌های کلی نتایج حاصل از بررسی مدل‌های مذکور را بدین شرح خلاصه نمود.

✓ در میان محققان مختلف، دیدگاه واحدی در تعیین حوزه پیاده‌سازی استراتژی وجود ندارد، به گونه‌ای که در برخی مدل‌ها فرآیندهایی چون تخصیص منابع جزئی از پیاده‌سازی استراتژی به شمار رفته (*Noble Hoshin Kanri, Okumus* و ...) و در سایر مدل‌ها این امر لحاظ نگردیده است (*Herbiniak, NIS* و ...). وجود همین تفاوت در مورد فرآیند اجرای برنامه‌های عملیاتی نیز در مدل‌های مختلف وجود چنین تفاوتی مشهود می‌باشد.

✓ برخی مدل‌ها فرآیند پیاده‌سازی استراتژی را فرآیندی مرحله‌ای و گام به گام در نظر می‌گیرند (مدل‌های ارائه شده توسط *De Bergada, Galpin, Noble, Vascancellos* و *Feo Janssen* و ...) و برخی دیگر با اخذ رویکردی سیستمی، روابط علی- معلولی پیچیده‌تری را مورد توجه قرار داده‌اند (*Okumus, Roberts, Zegveld* و *Rothwell*) و *Hoshin Kanri* و *NIS* (...).

✓ برخی از مدل‌ها قابلیت استفاده در موضوعات مختلف از جمله استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های کارکردی نظیر استراتژی توسعه را دارد و بعضی از مدل‌ها خاص یک موضوع توسعه داده شده‌اند.

حال جهت انتخاب مدلی به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های صندوق می‌بایست ملزومات مربوطه را مورد بررسی و با مشخصه‌های هر یک از مدل‌های فوق مورد سنجش قرار داد و بر اساس آن مدل منطبق با آنرا انتخاب نمود.

2-4- مدل تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

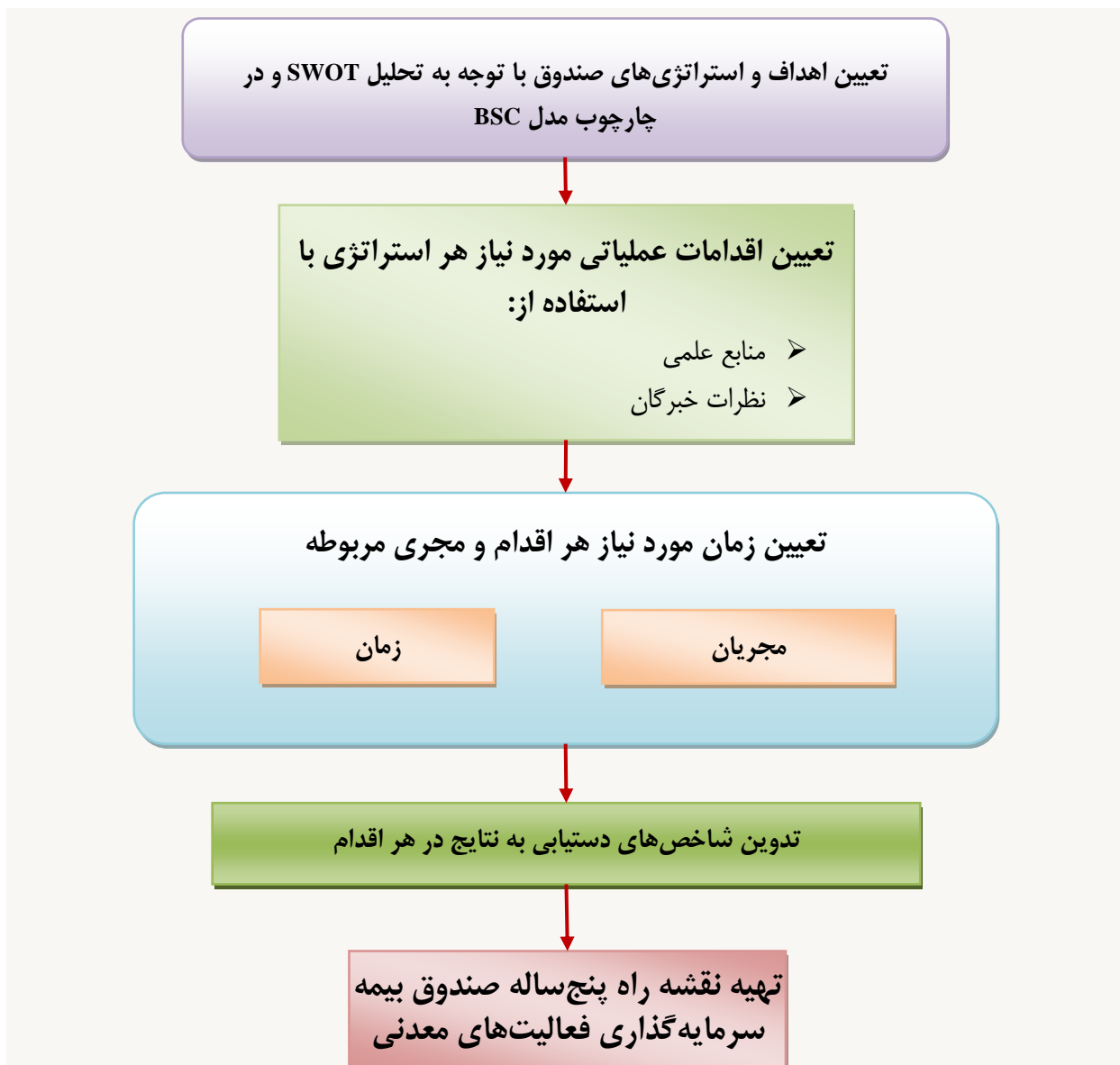
با بررسی‌هایی که تیم مشاوره در خصوص مدل‌های مختلف انجام داد که نتایج آن در قسمت‌های قبل آمد؛ نتیجه آن شد که کاربردی‌ترین و در عین حال مناسب‌ترین مدل و چارچوب جهت پیاده‌سازی عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی، چارچوب BSC می‌باشد. لذا این چارچوب به‌عنوان چارچوب منتخب می‌باشد. با توجه به مأموریت صندوق که مجموعه‌ای غیر انتفاعی قلمداد شده‌است، ابعاد مورد توجه در این مطالعه، مطابق شکل ذیل می‌باشد:



شکل شماره (2-11): نقشه استراتژی سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی

شکل زیر فرایند تدوین برنامه عملیاتی استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل نشان داده شده است، استراتژی‌های صندوق با توجه به تحلیل SWOT و در چارچوب BSC تدوین شدند تا بتوان از متوازن و یکپارچه بودن آن‌ها با اهداف صندوق اطمینان حاصل کرد. بدین معنی که استراتژی‌های پیشنهادی براساس مدل BSC مورد بازبینی قرار گرفتند و خلأهای موجود شناسایی و استراتژی‌های ممکن جهت دستیابی به شاخص‌های اهداف اضافه شدند.

در گام بعد، پس از مطالعه منابع علمی موجود برای پیاده‌سازی برخی استراتژی‌ها و نیز اخذ نظرات خبرگان در حوزه‌های مختلف و مدیران ارشد صندوق، اقدامات مورد نیاز جهت پیاده‌سازی این استراتژی‌ها تعیین می‌گردد. سپس به تعیین منابع مورد برای اجرای اقدامات پرداخته می‌شود که شامل زمان و مجری مسئول در صندوق می‌شود. در گام بعد ضروری است تا شاخص‌های دستیابی به اقدامات تعیین شود تا بتوان از پیشرفت و تحقق اقدامات و نتیجتاً استراتژی‌ها اطمینان حاصل نمود. نهایتاً پس از تدوین برنامه‌های عملیاتی و ارایه آن‌ها به مدیران ارشد صندوق و تصویب نهایی، به تدوین نقشه راه پنج‌ساله صندوق بیمه پرداخته می‌شود.



شکل شماره (2-12): مدل تدوین برنامه عملیاتی صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

◆◆ فصل 3: برنامه عملیاتی و نقشه راه

پنج‌ساله استراتژی‌های صندوق

بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های

معدنی

◆ برنامه عملیاتی استراتژی‌ها

◆ نقشه راه پنج‌ساله صندوق بیمه سرمایه‌گذاری

فعالیت‌های معدنی

3- برنامه عملیاتی و نقشه راه پنج‌ساله استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

3-1- مقدمه

در این فصل با توجه به فرایند ذکر شده در فصل پیش، گام‌های مختلف جهت تدوین برنامه عملیاتی استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی طی می‌شود. نقشه راه پنج‌ساله استراتژی‌های صندوق نیز در انتهای فصل ارائه می‌گردد.

3-2- برنامه‌های عملیاتی استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

همانطور که بیان شد، نظر به تدوین استراتژی‌های صندوق در سه سطح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای، که بصورت تجمیعی ارائه شده است. در ادامه برنامه عملیاتی استراتژی‌های منتخب بیان گردد. در ادامه استراتژی‌های منتخب در قالب جداولی که در ذیل نشان داده می‌شود ارائه می‌گردد. در این جداول موارد زیر لحاظ شده است:

- زمان شروع
- مدت زمان لازم جهت اجرا
- متولی
- شاخص دستیابی
- قابلیت برونسپاری

3-2-1- استراتژی پیشنهادی اول:

« تکمیل خدمات بیمه‌ای و ضمانت‌نامه‌ای در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی »

دستیابی به استراتژی فوق نیازمند مطالعات لازم بمنظور کشف نیازهای بیمه‌ای جدیدی است که در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی مورد نیاز است. تعریف بیمه‌نامه‌های جدید، و برونسپاری از مجموعه اقداماتی است که در این راستا قابل اجراست. اقدامات مورد نیاز استراتژی فوق به شرح زیر می‌باشد.

1. گسترش خدمات بیمه‌ای از طریق برونسپاری بخشی از خدمات به شرکت‌های بیمه‌ای با رویکرد بیمه اتکایی

2. امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه مرحله‌ی آماده‌سازی معدن

3. امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه ماشین‌آلات و تجهیزات (CPM)

جدول زیر استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-1): اقدامات مربوط به استراتژی اول

قابلیت برونسپاری	شاخص دستیابی	متولی	مدت زمان لازم جهت اجرا	زمان شروع	استراتژی
دارد	تعداد و ارزش بیمه‌نامه و ضمانت‌نامه طراحی، تصویب و اجرا شده	معاونت مالی و اقتصادی (با مشارکت معاونت فنی‌مهندسی)	میان‌مدت	۱۳۹۰	تکمیل خدمات بیمه‌ای و ضمانت‌نامه در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی ۱. گسترش خدمات بیمه‌ای از طریق برونسپاری بخشی از خدمات به شرکت‌های بیمه‌ای با رویکرد بیمه اتکایی ۲. امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه مرحله‌ی آماده‌سازی معدن ۳. امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه ماشین‌آلات و تجهیزات (CPM)

3-2-2- استراتژی پیشنهادی دوم

اولویت‌بندی خدمات ارائه شده در دو واحد کسب و کار «بیمه‌نامه» و «ضمانت‌نامه» با توجه به سه معیار اصلی زیر:

✓ جایگاه خدمت مورد نظر در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی (اکتشاف، بهره‌برداری، فراوری)

✓ نوع کانه

✓ منطقه جغرافیایی

استراتژی فوق بر اولویت‌بندی خدمات ارائه شده در صندوق تاکید دارد. در نظر گرفتن این موضوع که خدمت ارائه شده در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی چه جایگاهی دارد و از چه اهمیتی برخوردار است ضروری می‌باشد. بطور مثال توجه بیشتر به فعالیت‌های مرتبط با اکتشاف به عنوان سنگ بنای فعالیت‌های معدنی تاثیر بسزایی در رشد سایر فعالیت‌های آتی (بهره‌برداری و فراوری) خواهد داشت. بطور مشابه تناسب خدمات ارائه شده با رویکرد کلان کشور در زمینه‌ی کانه‌های موجود و تناسب این خدمات با مناطق جغرافیایی و ویژگی‌های اقلیمی هر منطقه بایستی در نظر گرفته شود. جدول زیر استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-2): اقدامات مربوط به استراتژی دوم

توضیحات	قابلیت برونسپاری	شاخص دستیابی	متولی	مدت زمان لازم جهت اجرا	زمان شروع	استراتژی
استراتژی‌ها ی پرتفولیو به این مبحث می‌پردازد	دارد	گزارش اولویت‌بندی‌های تهیه شده و ابلاغ شده	معاونت ارزیابی فنی و مهندسی	کوتاهمدت	۱۳۹۰	اولویت‌بندی خدمات ارائه شده در دو واحد کسب و کار «بیمه‌نامه» و «ضمانت‌نامه» با توجه به سه معیار اصلی زیر: ✓ جایگاه خدمت مورد نظر در زنجیره ارزش فعالیت‌های معدنی (اکتشاف، بهره‌برداری، فراوری) ✓ نوع کانه (مواد معدنی) ✓ منطقه جغرافیایی

3-2-3- استراتژی پیشنهادی سوم

ایجاد بسترهای لازم به منظور ارائه خدمات «فنی-مهندسی»، «مشاوره و تسهیل‌گری

سرمایه‌گذاری»

نظر به اینکه فعالیت‌های جدیدی به مجموعه فعالیت‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی افزوده شده است، فراهم‌سازی بسترهای مورد نیاز بمنظور پاسخگویی به نیازهای پیش روی، بسیار مهم می‌باشد. فعالیت‌های همچون مشاوره‌های فنی در حین کار و انجام فرایندهای مرتبط با تسهیل‌گری سرمایه‌گذاری که در ذیل بیان می‌گردد از جمله فعالیت‌هایی است که بایستی در این راستا اجرایی شود. بدین منظور ضروری است که اقدامات زیر صورت می‌پذیرد:

- طراحی خدمات نوین، از قبیل:
 - برگزاری نشست‌های مشترک بین سرمایه‌گذاران و معدن‌کاران به منظور تسهیل امر سرمایه‌گذاری
 - ارائه مشاوره‌های فنی-اقتصادی در طول فرایند ارائه خدمات به منظور کاهش ریسک و خسارات احتمالی
 - و غیره
 - مذاکره با سازمان‌های بالادست و مکمل به منظور اخذ مجوزات مورد نیاز و امضاء تفاهم‌نامه‌ها جهت تسهیل فرایندهای ارائه خدمات
- جدول صفحه بعد استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-3): اقدامات مربوط به استراتژی سوم

قابلیت برونسپاری	شاخص دستیابی	مجری	مدت زمان لازم جهت اجرا	زمان شروع	استراتژی
دارد (در مرحله‌ی طراحی خدمات)	تعداد خدمات آماده به ارائه به معدن‌کاران	معاونت ارزیابی فنی و مهندسی	کوتاه‌مدت	۱۳۹۱	<p>ایجاد بسترهای لازم به منظور ارائه خدمات «فنی-مهندسی»، «مشاوره و تسهیل‌گری سرمایه‌گذاری» از طریق:</p> <p>۱. طراحی خدمات نوین، از قبیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ برگزاری نشست‌های مشترک بین سرمایه‌گذاران و معدن‌کاران به منظور تسهیل امر سرمایه‌گذاری ○ ارائه مشاوره‌های فنی-اقتصادی در طول فرایند ارائه خدمات به منظور کاهش ریسک و خسارات احتمالی ○ و غیره <p>۲. مذاکره با سازمان‌های بالادست و مکمل به منظور اخذ مجوزات مورد نیاز و امضاء تفاهت‌نامه‌ها جهت تسهیل فرایندهای ارائه خدمات</p>
		مشارکت روابط عمومی در بند یک، مورد الف			
		ریاست سازمان			

3-2-4- استراتژی پیشنهادی چهارم

توسعه توان مالی به منظور ارتقاء سطح حمایت از فعالیت‌های معدنی

از آنجاییکه پشتیبانی از فعالیت‌های معدنی نیازمند توان مالی بالا می‌باشد، تلاش در جهت ارتقای توان مالی صندوق از اهمیت بالایی برخوردار است. این مهم می‌تواند از مجاری مختلفی صورت پذیرد که در ذیل بیان می‌گردد. از آنجاییکه صندوق یک بنگاه دولتی بوده و دارای ردیف بودجه می‌باشد، تحقق منابع مالی دولتی از گزینه‌های پیش روی در جهت ارتقای توان مالی صندوق خواهد بود. سرمایه‌گذاری منابع موجود از جمله فعالیت‌های دیگری است که می‌تواند در جهت تحقق استراتژی فوق در نظر گرفته شود. بدین منظور ضروری است که اقدامات زیر صورت می‌پذیرد:

1. مذاکره و رایزنی با بانک‌ها و موسسات مالی به منظور ارائه تسهیلات مورد نیاز بخش معدن (از

قبیل وام آماده‌سازی)

2. تحقق کامل منابع مالی دولتی تخصیص یافته به صندوق بر اساس ماده 31 قانون معادن (مصوب

سال 1389)

3. سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق در چارچوب اختیارات اساسنامه

جدول صفحه بعد استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-4): اقدامات مربوط به استراتژی چهارم

قابلیت برونسپاری	شاخص دستیابی	متولی	مدت زمان لازم جهت اجرا	زمان شروع	استراتژی
ندارد	تعداد جلسات و مذاکرات صورت پذیرفته، منبع دولتی اختصاص یافته سرمایه‌گذاری‌های تحقق یافته	معاونت مالی و اقتصادی	بلندمدت	۱۳۹۰	توسعه توان مالی به منظور ارتقاء سطح حمایت از فعالیت‌های معدنی ۱. مذاکره و رایزنی با بانکها و موسسات مالی به منظور ارائه تسهیلات مورد نیاز بخش معدن (از قبیل وام آماده‌سازی) ۲. تحقق کامل منابع مالی دولتی تخصیص یافته به صندوق بر اساس ماده ۳۱ قانون معادن (مصوب سال ۱۳۸۹) ۳. سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق در چارچوب مقررات

3-2-5- استراتژی پیشنهادی پنجم

ارتقاء جایگاه سازمانی و برند صندوق در بین سازمان‌های بالادست و فعالین بخش معدن یکی از عوامل مهمی که بایستی در مجموعه فعالیت‌های صندوق در نظر گرفته شود، جایگاه سازمانی این مجموعه در بین سازمان‌هایی است که در بخش معدن فعالیت دارند. شناسایی خلاءهای قانونی پیش روی معدن‌کاران و صندوق، و انجام اقدامات لازم در جهت حل آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. بعد دیگر این استراتژی به شناسایی صندوق در بین معدن‌کاران اشاره دارد. افزایش آگاهی معدن‌کاران و سازمان‌های فعال در بخش معدن، نسبت به خدماتی که صندوق ارائه می‌دهد هدف اصلی این استراتژی می‌باشد. اقدامات مقتضی استراتژی فوق در ذیل بیان شده است.

1. مذاکره با سازمان خصوصی سازی جهت خارج نمودن نام صندوق از لیست شرکت‌های صدر اصل

44 قانون اساسی

2. شناسایی خلاءهای قانونی و ارائه پیشنهادات سازنده به مراجع ذیصلاح در دوحوزه‌ی:

- فعالیت‌ها و جایگاه صندوق در بخش معدن
- موانع پیش روی فعالین حوزه معدن

3. شناسایی و شرکت در نمایشگاه‌ها و سمینارها در بخش معدن، عضویت در مجامع و سندیکاها، تبلیغات، تقویت و بروزرسانی سایت اینترنتی و ...

جدول صفحه بعد استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-5): اقدامات مربوط به استراتژی پنجم

توضیحات	قابلیت برونسپاری	شاخص دستیابی	مجری	مدت زمان لازم جهت اجرا	زمان شروع	استراتژی
فقط گام سوم قابلیت برونسپاری دارد	ندارد	جلسات برگزار شده، شرکت در نمایشگاهها و سمینارها	معاونت منابع انسانی و برنامه‌ریزی	کوتاه تا میان مدت	۱۳۹۰	<p>ارتقاء جایگاه سازمانی و برتند صندوق در بین سازمان‌های بالادست و فعالین بخش معدن</p> <p>۱. مذاکره با سازمان خصوصی سازی جهت خارج نمودن نام صندوق از لیست شرکتهای صدر اصل ۴۴ قانون اساسی</p> <p>۲. شناسایی خلایقهای قانونی و ارائه پیشنهادات سازنده به مراجع ذیصلاح در دوحوزه‌ی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فعالیتها و جایگاه صندوق در بخش معدن • موانع پیش روی فعالین حوزه معدن <p>۳. شناسایی و شرکت در نمایشگاهها و سمینارها در بخش معدن، عضویت در مجامع و سندیکاها، تبلیغات، تقویت و بروزرسانی سایت اینترنتی و -</p>

3-2-6- استراتژی پیشنهادی ششم

بهبود و توسعه روال‌ها و نظامات اداری به منظور تحقق مأموریت صندوق

با توجه به اینکه در مأموریت جدید خدمات و فعالیت‌های جدیدی برای صندوق تعریف شده است، بهبود روال‌های موجود و همسان‌سازی آن‌ها با نیازهای جدید از اهمیت بالایی برخوردار است. در تدوین روال‌های جدید بایستی به قابلیت واگذاری برخی از فعالیت‌های صندوق به سازمان‌های مکمل، و همچنین ایجاد روال‌هایی به منظور نظارت بر نحوه هزینه‌کرد مشتریان توجه داشت. اقدامات مقتضی استراتژی فوق در ذیل بیان شده است:

- اصلاح ساختار سازمانی مطابق با مأموریت جدید شامل ایجاد واحدهای جدید، اصلاح و بهبود روال‌های سازمانی، شرح وظایف و ... (واحدهای جدید: مدیریت ریسک، مشاوره سرمایه‌گذاری، مشاوره خدمات فنی مهندسی - تقویت واحد روابط عمومی)
- برونسپاری فعالیت‌های صندوق (مانند امور تکمیل پرونده و خدمات کارشناسی فنی به سازمان صنایع و معادن استان‌ها)
- ایجاد روال‌هایی به منظور نظارت بر نحوه هزینه‌کرد تسهیلات توسط مشتریان

جدول زیر استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-6): اقدامات مربوط به استراتژی ششم

استراتژی	زمان شروع	مدت زمان لازم جهت اجرا	مجری	شاخص دستیابی	قابلیت برونسپاری
بهبود و توسعه روال‌ها و نظامات اداری به منظور تحقق مأموریت صندوق	۱۳۹۰	کوتاه‌مدت	معاونت منابع انسانی و برنامه‌ریزی	روال‌ها و نظامات توسعه‌یافته و پیاده‌سازی شده	ندارد
۱. اصلاح ساختار سازمانی مطابق با مأموریت جدید شامل ایجاد واحدهای جدید، اصلاح و بهبود روال‌های سازمانی، شرح وظایف و ... (واحدهای جدید: مدیریت ریسک، مشاوره سرمایه‌گذاری، مشاوره خدمات فنی مهندسی - تقویت واحد روابط عمومی)					
۲. برونسپاری فعالیت‌های صندوق (مانند امور تکمیل پرونده و خدمات کارشناسی فنی به سازمان صنایع و معادن استان‌ها)			مشارکت معاونت فنی‌مهندسی در بند دوم و سوم		
۳. ایجاد روال‌هایی به منظور نظارت بر نحوه هزینه‌کرد تسهیلات توسط مشتریان					

3-2-7- استراتژی پیشنهادی هفتم

ارتقاء توان منابع انسانی صندوق

ارتقا توان منابع انسانی از جمله مباحثی است که در هر سازمانی مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد. از آنجاییکه ساختار صندوق مطابق با مأموریت جدید تغییر خواهد کرد، وجود نیروهای متخصص در حوزه‌ها و واحدهای جدید از الزامات این امر می‌باشد. جذب و آموزش از موضوعات کلیدی در ارتباط با ارتقای توان منابع انسانی صندوق است که بایستی در اقدامات پیش روی در نظر گرفته شود. برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای کارشناسان از جمله‌ی این موارد است. با توجه به توضیحات، اقدامات زیر در راستای اجرای استراتژی فوق ضروری می‌باشد.

1. جذب نیروهای مجرب در حوزه‌های مورد نیاز (از قبیل مدیریت ریسک، سرمایه‌گذاری، حقوقی،

بیمه و ...)

2. برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی

3. اصلاح و تقویت نظام‌های کنترلی و ارزشیابی کارکنان

جدول زیر استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-7): اقدامات مربوط به استراتژی هفتم

قابلیت برونسپاری	شاخص دستیابی	متولی	مدت زمان لازم جهت اجرا	زمان شروع	استراتژی
دارد	نیروهای انسانی جذب شده، تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده، پیاده‌سازی نظام کنترلی	معاونت منابع انسانی و برنامه‌ریزی	کوتاه‌مدت	۱۳۹۰	<p>ارتقاء توان منابع انسانی صندوق</p> <p>۱. جذب نیروهای مجرب در حوزه‌های مورد نیاز (از قبیل مدیریت ریسک، سرمایه‌گذاری، حقوقی، بیمه و ...)</p> <p>۲. برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی</p> <p>۳. اصلاح و تقویت نظام‌های کنترلی و ارزشیابی کارکنان</p>

3-2-8- استراتژی پیشنهادی هشتم

توسعه زیرساخت‌های سیستمی صندوق در راستای تسهیل فرایندهای سازمانی

یکی دیگر از استراتژی‌های پیشنهادی ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز و بهبود سیستم‌های موجود است. طراحی سیستم‌های اطلاعاتی، مطابق با نیازهای پیش روی صندوق و طراحی سیستم‌های تحت وب به منظور سرعت بخشیدن به فرایندهای جاری صندوق از موضوعات مهمی است که بایستی در نظر گرفته شوند. با پیاده‌سازی اینگونه سیستم‌ها، امکان انجام برخی از فعالیت‌ها، بصورت اینترنتی و بدون نیاز به حضور متقاضیان امکانپذیر می‌گردد. بدیهی است که پیاده‌سازی موارد مذکور بر سرعت انجام کار و رضایت مشتریان خواهد افزود.

اقدامات مقتضی استراتژی فوق در ذیل بیان شده است:

1. طراحی و پیاده‌سازی سیستم اتوماسیون اداری تحت وب و نیز سیستم‌های اطلاعاتی (MIS, IS, CRM, ...)

جدول زیر استراتژی فوق و اقدامات مربوطه را نشان می‌دهد:

جدول شماره (3-8): اقدامات مربوط به استراتژی هشتم

استراتژی	زمان شروع	مدت زمان لازم جهت اجرا	متولی	شاخص دستیابی	قابلیت برونسپاری
توسعه زیرساخت‌های سیستمی صندوق در راستای تسهیل فرایندهای سازمانی 1. طراحی و پیاده‌سازی سیستم اتوماسیون اداری تحت وب و نیز سیستم‌های اطلاعاتی (MIS, IS, CRM, ...)	۱۳۹۰	کوتاه‌مدت	معاونت منابع انسانی و برنامه‌ریزی	سیستم‌های پیاده‌سازی شده	دارد

3-3- نقشه راه پنج‌ساله صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

در بخش گذشته برنامه عملیاتی هر استراتژی به صورت مجزا مشخص شد. در گام آخر اجرای کار، یکپارچه‌سازی این فعالیت‌ها و استراتژی‌ها و تعیین تقدم و تأخر هر یک نسبت به سایر برنامه‌ها مشخص خواهد شد. وابستگی یا عدم وابستگی هر برنامه به سایرین تعیین‌کننده تقدم و تأخر می‌باشد. جهت نمایش روابط استراتژی‌ها و اقدامات بایکدیگر نقشه راه عملیاتی صندوق ترسیم می‌گردد. نقشه راه نمایانگر ارکان اساسی فرآیند پیاده‌سازی استراتژی و خروجی فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی می‌باشد. نمایش کلیه سطوح استراتژیک از چشم‌انداز تا فعالیت‌ها، تقدم و تاخر حاکم در سطوح مختلف به‌ویژه در سطح استراتژی و فعالیت‌ها، اولویت بندی میان استراتژی و اهداف، زمان‌بندی تحقق هر سطح و در نهایت معرفی مجریان هر یک از سطوح اجزای تشکیل‌دهنده نقشه راه می‌باشند. تهیه نقشه راه یکی از مهمترین دستاوردها در برنامه‌ریزی عملیاتی به شمار می‌رود. شکل صفحه بعد نقشه راه استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی را نشان می‌دهد.



سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران
صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی (بیمه‌ساز)

نقشه راه استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

بازوی حمایتی و تسهیل‌گری دولت در بخش معدن کشور، در راستای ارتقای تحقق توسعه پایدار

تأمین نیازهای سرمایه‌ای شرکت‌ها و معادن کانون، باصناف کانی‌آرایی و فناوری‌های نوین معدنی جهت کاهش خطر سرمایه‌گذاری و حفظ سرمایه.

توسعه بازار و جریان کانون، تأمین مالی از خدمات‌های تخصصی و مشورتی، فعالیت‌های معدنی در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانی‌آرایی، و فرآوری، همچنین راه‌اندازی شرکت‌ها، معادن و واحدهای معدنی و فرآوری.

تأمین تمام یا قسمتی از تمام نیازهای سرمایه‌گذاری، تسهیل و تسهیل‌گری جهت فعالیت‌های معدنی از طریق صدور مجوزهای اعتباری.

مشاوره و تسهیل در تامین مجوزات و ارتقای خدمات.

تسهیل امور سرمایه‌گذاری در تمام مراحل اکتشاف، استخراج، کانی‌آرایی و فرآوری و سرمایه‌گذاری در واحدهای معدنی، شرکت‌ها و معادن.

توسعه زیرساخت‌های سیستمی صندوق در راستای تسهیل فرآیندهای سازمانی
طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی (ERP, CRM, HRM) و اتوماسیون اداری تحت وب.

ارتقاء توان منابع انسانی صندوق
اصلاح و تقویت نظام‌های کنترل و ارزشیابی، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی، جذب نیروهای مجرب در حوزه‌های مورد نیاز از قبیل مدیریت ریسک، سرمایه‌گذاری، حقوقی، بیمه و ...

پیروزی در توسعه روال‌ها و نظام‌های کاری به منظور تحقق مأموریت صندوق
اصلاح ساختار سازمانی مطابق با مأموریت جدید شامل ایجاد واحدهای جدید، اصلاح و بهینه‌سازی روال‌های سازمانی، شرح وظایف و - (واحد‌های جدید) مدیریت ریسک، مشاوره سرمایه‌گذاری، مشاوره خدمات فنی مهندسی، تقویت واحد روابط عمومی، معادن استان‌ها، پرسنل، پروتکل‌های فعالیت‌های صندوق (مانند امور تسهیل، کارشناسی فنی به سازمان صنایع و معادن استان‌ها)، ایجاد روال‌هایی به منظور نظارت بر نحوه هزینه‌کرد تسهیلات توسط مشتریان.

ارتقاء جایگاه سازمانی و برند صندوق در بین سازمان‌های بالادست و فعالین بخش معدن
شناسایی خلأهای قانونی و ارائه پیشنهادات سازنده به مراجع ذیصلاح در حوزه‌های: قوانین، ضوابط و مقررات، تالیفات، تقویت و به‌روزرسانی سایت اینترنتی و -، شناسایی و شرکت در نمایشگاه‌ها و سمینارها در بخش معادن، عضویت در مجامع و سندیکاها، تالیفات، تقویت و به‌روزرسانی سایت اینترنتی و -.

توسعه توان مالی به منظور ارتقاء سطح حمایت از فعالیت‌های معدنی
مذاکره و رایزنی با بانک‌ها و موسسات مالی به منظور ارائه تسهیلات مورد نیاز بانکی معادن (از قبیل وام آماده‌سازی)، تحقق کامل منابع مالی دولتی، تخصیص یافته به صندوق بر اساس ماده ۲۱ قانون معادن، سرمایه‌گذاری منابع مالی صندوق در چهار چوب اختیارات قانونی.

ایجاد سیستم‌های نرم به منظور ارائه خدمات مشاوره فنی جهت تسهیل فعالیت‌های معدنی
طراحی خدمات نوین از قبیل: طراحی سیستم‌های مدیریت ریسک، طراحی سیستم‌های مدیریت حقوقی، طراحی سیستم‌های مدیریت مالی، طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، طراحی سیستم‌های مدیریت بازاریابی.

ارائه خدمات تخصصی خدمات ارائه‌شده در راستای تسهیل و ارتقاء فعالیت‌های معدنی
خدمات تخصصی جهت تسهیل فرآیندهای اکتشاف، استخراج، کانی‌آرایی و فرآوری، ارائه خدمات مشاوره سرمایه‌گذاری، طراحی سیستم‌های مدیریت ریسک و خدمات اعتباری.

تکمیل خدمات بیمه‌ای و خدمات فنی (بیمه‌ساز) در زمینه ارتقاء فعالیت‌های معدنی
امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه ماشین‌آلات و تجهیزات (CPM)، امکان‌سنجی و مطالعات اولیه به منظور ارائه بیمه مرطوبی آماده‌سازی معادن، گسترش خدمات بیمه‌ای از طریق پروتکل‌های همکاری، خدمات به شرکت‌های بیمه‌ای با رویکرد بیمه آکتیو.

گوناگون مدت میان مدت بلند مدت

شکل شماره (3-1): نقشه راه استراتژی‌های صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی

بخش نهم: فهرست منابع و مآخذ

4- فهرست منابع و مآخذ

1. علی رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ ششم، 1383
2. محمد جعفر جعفری لنگرودی، ترمینولوژی حقوق، انتشارات گنج دانش، چاپ دوم، 1367
3. استیفن پی. رابینز و دیوید ای. دی سنزو، مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم 1382
4. جان. ام. برایسون، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، 1381
5. سید محمد الوانی، مدیریت عمومی، نشرنی، چاپ بیستم، 1383
6. فرد آر دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم، 1383
7. جی دیویدهاینگر و توماس ال. ویلن، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه اعرابی و ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، 1381
8. پیرس و رابینسون، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، 1383
9. کاپلان و نورتون، سازمان استراتژی‌محور، ترجمه پرویز بختیاری
10. دکتر صادقی، حسین، فراهانی‌فرد، سعید، فصل‌نامه پژوهش‌های اقتصادی، سال ششم، شماره چهارم، زمستان 1385، ساختار مالکیت و تأثیر آن بر بهره‌برداری از منابع طبیعی.
11. علیرضا علی احمدی و مهدی فتح الله و ایرج تاج الدین، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، 1382
12. ناصر فقهی فرهمند، مدیریت استراتژیک سازمان، 1384
13. حسین رحمان سرشت، راهبردهای مدیریت، 1384
14. سید محمد اعرابی، دستنامه مدیریت استراتژیک، 1385
15. اساسنامه صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی
16. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
17. سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1404
18. سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
19. لایحه برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران
20. اصل چهل و چهارم قانون اساسی و لایحه قانونی اجرای سیاست‌های ابلاغی اصل 44 قانون اساسی
21. قانون معادن ایران

22. قانون نظام مهندسی معدن
23. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران
24. قانون تشکیل وزارت صنایع و معادن
25. قانون تمرکز امور صنعت و معدن و تشکیل وزارت صنایع و معادن
26. Koontz, Harold, Management A Global Perspective, McGraw-Hill, 1993
27. Allison, M; Kaye, Jude, Strategic Planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook, John wiley&Sons, 1997
28. Bryson, J., Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations, John wiley&Sons, second edition, 2005
29. Bryson, J., Strategic Planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, John wiley&Sons, Third edition, 2004
30. Harrison, J. S. , Strategic Management: Of Resources and Relationship, John Wiley Publishing, 2002
31. George L.Morrissey, A Guide to Strategic thinking Building your planning Foundation, Jossey-Bons Publishers. San Francisce, 1996
32. David Hussey, Strategy and Planning A Manager's, Guide John Wiley & Sons, 1991
33. Stephen G. Haines , Successful Strategic Planning, Crisp Publication Inc., 1995
34. Sharon M. Oster, Strategic Management For nonprofit Organization: Theory And Cases, Oxford University Press, 1995
35. Arnoldo C. Hax, The Strategy Concept and Process, Printice Hall, 1996
36. Gerry Johnson, Exploring corporate strategy, Printice Hall, 1999
37. Herrington J. Brice, Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Publishers, 2000
38. John McGee, Harward Thomas, David Wilson, "Strategy: Analysis & Practice", McGeaw Hill Education, 2005.
39. Robert M.Grant, The Resource-Based theory of competitive Advantage: Implications for strategy formulation, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Spring 1991.
40. Michael Allison & Jude Kaye, Strategic Planning for Nonprofit Organizations, 1998
41. Creating and Implementing your Strategic Plan a Workbook, John M. Bryson & Farnum K. Alston, 2005
42. Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 1999
43. M. Porter, Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985

44. The Role Of Investment Promotion. Agencies At Attracting Foreign. Direct Investment And Their Impact. On Economic Development In Central Europe,2007, Michal Trnik, [Http://Diplomovka.Sme.Sk/Zdroj/3122.Pdf](http://Diplomovka.Sme.Sk/Zdroj/3122.Pdf).
45. Investment Advisory Series, Series A, number 4 ,2009, PROMOTING INVESTMENT AND TRADE: PRACTICES AND ISSUES.
46. United Nations Conference on Trade and Development, www.unctad.org
47. African Trade Insurance Agency, www.ati-aca.org.
48. Strategy for Disaster Risk Reduction and Emergency Preparedness and Response in the Asia
49. Pacific Region: 2009 to 2015, [http://www.apec.org /](http://www.apec.org/)
50. Statistical Bulletin:Investment by insurance companies, pension funds and trusts 2nd Quarter 2010, www.ons.gov.uk.
51. GLOBAL MINING INVESTMENTS LIMITED, www.globalmining.com.au.
52. Effective Investment Facilitation, Regional Workshop for Latin America & the Caribbean,11-13 November 2008.
53. A Survey of Support by Investment Promotion Agencies to Linkages, www.unctad.org.
54. Market Risk Management (TR-MRM), help.sap.com/printdocu/core/print46c/en/data/pdf/trmrm/trmrm.pdf.
55. Measuring and mitigating risk in mining operations, Juan Esteban Fuentes, Tom George and James Whittikar, http://crugroup.com/consultancy/CRUstrategies/performanceimprovement/Documents/Measuring_and_mitigating_risk_Copper%20Studies.pdf.
56. Minerals Industry Risk Management (MIRM) Model ,1999, Prepared by Professor Jim Joy, Director, Minerals Industry Safety & Health Centre (MISHC.)
57. Achieving Operational Excellence in the Mining Value Chain, PETER ORR and DAVID WHITTLE, CAP Convention Center. Nov.18.2005.
58. The Tanzanite Value Chain Illustration of Key Issues, Challenges and Opportunities,2008, Jackson J. Kilimba, <http://www.roundtableafrica.net/media/uploads/File/Jackson%20Jonathan%20Kilimba-Tanzanite%20Value%20Chain%20in%20Tanzania.pdf>.

59. 15- Planning for value in the mining value Chain, A. Vorster, The Journal of The South African Institute of Mining and Metallurgy, 2001
60. American Mining Insurance Company, www.wrberkley.com
61. AMEC Natural Resources Mining & Metals, www.Amec.com
62. AON Corporation, www.aon.com.au
63. Specialized Broking Associates Pty Ltd, www.sbabroking.com.au
64. Chubb Group of Insurance Companies, www.chubb.com
65. BEHRE DOLBEAR GROUP INC, www.dolbear.com
66. DCS Asia Pacific Pty Ltd, www.dcsclaims.com.au
67. MIGA's 2009 Annual Report, www.miga.org
68. MIGA's Strategic Directions for FY05-08, www.miga.org
69. Operational risk: Understanding exposure & the value of insurance, www.aon.co.uk/operationalrisk
70. World Bank, www.worldbank.org
71. Multilateral Investment Guarantee Agency, www.miga.org
72. International Finance Corporation, www.ifc.org
73. Doing Business 2011 Making a difference for entrepreneurs, The World Bank & the IFC
74. Marsh Co, global.marsh.com
75. Allianz Group, www.allianz.com
76. Invest Victoria, www.invest.vic.gov.au
77. <http://www.donya-e-eqtasad.com/>
78. <http://www.mim.gov.ir/>
79. <http://www.imosemnan.ir/>
80. <http://www.maslehat.ir/>
81. <http://www.centinsur.ir/>
82. <http://www.tahavolateeghtesadi.ir/>
83. <http://imlco.ir/>
84. <http://www.iranminehouse.org/>
85. <http://www.itrws.com/>
86. <http://www.iranhim.ir/>

