

گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
 Industrial & Research Group

Strategic Management in Power Industry Education Programs

مجموعه دوره های
 آموزشی کاربردی
 مدیریت استراتژیک در
صنعت برق



مرکز مالی و استراتژی آریانا



مرکز تحقیقات مدیریت کیان



شرکت مشاوره مدیریت آریانا

مرکز مالی و استراتژی آریانا:

تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۰۰ نمابر: ۰۲۱-۸۸۸۳۶۴۱۰

www.aryanagroup.com

info@aryanagroup.com

مقدمه

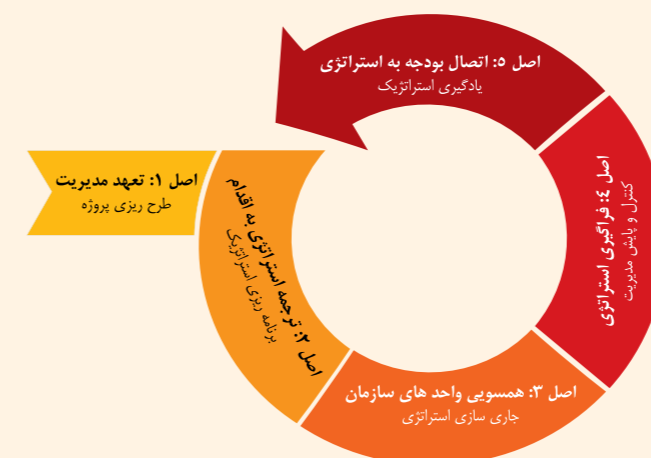
برای بیشتر افراد این پرسش جدی مطرح است که استراتژی در شرکت‌های عمومی و دولتی از جمله شرکت‌های برق چه کمکی به آنها می‌کند. مگر نه این که استراتژی با رقابت و بازار پیوند دارد و در این‌گونه شرکت‌ها اغلب شرایطی انحصاری و غیر رقابتی حاکم است. بنابراین چرا در عمل بسیاری از شرکت‌های عمومی در پی تدوین برنامه استراتژیک هستند؟ علت این تناقض ظاهری چیست؟ در پاسخ باید یادآور شد که هر چند استراتژی همزاد رقابت است، اما آنچه استراتژی و پرداختن به آن را ضروری می‌سازد نه فقط رقابت بلکه تغییرات فضای کسب و کار و عوامل مؤثر بر فعالیت‌های یک سازمان است. رقابت و بازار به عنوان کلیدی‌ترین فضای متغیر شرکت‌های تجاری، تعیین‌کننده استراتژی هستند، اما شرکت‌های عمومی نیز در فضای پویا و پر از تغییر فعالیت می‌کنند و همین امر پرداختن به استراتژی را در این‌گونه شرکت‌ها ضروری ساخته است.

رویکرد آریانا به مدیریت استراتژیک در صنعت برق

مدیریت استراتژیک فرایندی مستمر است و نباید به آن به عنوان یک پروژه نگاه کرد. با تغییر شرایط محیطی و با شناخت عمیق‌تر مدیران و بدنه سازمان از مسایل پیرامون خود، استراتژی‌های هر سازمانی تغییر می‌کند. علاوه بر این، استراتژی باید از حرف به عمل تبدیل شود. «برنامه‌ریزی استراتژیک» و داشتن سند برنامه استراتژیک از اولین گام‌های سفر استراتژی است. ایجاد «همسویی بین واحدهای سازمان» با جاری‌سازی استراتژی و تدوین استراتژی‌های بخشی، ایجاد ساز و کاری برای «کنترل و پایش استراتژی» و در پایان «اتصال بودجه به استراتژی» از جمله گام‌های تکمیلی در این حوزه است (شکل روبه‌رو).

اما این گام‌های تکمیلی نیازمند شناخت عمیق سازمان از مفاهیم استراتژی، متغیرها و سیاست‌های محیطی مؤثر بر صنعت است. در واقع طی کردن سفر استراتژی باید به یادگیری مستمر منجر شود تا آگاهی استراتژیک را در سازمان بالا ببرد. بدون شکل‌گیری خرد استراتژیک در بین مدیران ارشد و عملیاتی نمی‌توان به توفیق برنامه‌های استراتژیک امیدوار بود.

سیاست‌ها و برنامه‌های مصوب دولت در صنعت برق از جمله قانون استقلال شرکت‌های توزیع، شکل‌گیری بازار برق، هدفمند کردن یارانه‌های انرژی، خصوصی‌سازی نیروگاه‌ها و شرکت‌های توزیع و قوانین و اصلاحاتی از این دست، تأثیر شگرفی بر صنعت برق و شرکت‌های فعال در این حوزه داشته و خواهد داشت. از سوی دیگر متغیرهای اجتماعی و اقتصادی فراوانی چون افزایش جمعیت، بهبود وضعیت معیشتی و افزایش مصرف سرانه، رشد اقتصادی کشور، نوسان‌های قیمت نفت، قیمت جهانی فلزات اساسی، وضعیت صنعت پیمانکاری و بسیاری از عوامل محیطی دیگر نیز فضای فعالیت شرکت‌های برق را دستخوش تلاطم‌های جدی کرده است. باید پذیرفت که با وجود چنین محرک‌های توانمند و تأثیرگذاری، اگر برنامه جامع و بلندمدتی نداشته باشیم، چاره‌ای جز سپردن خود در مسیر تلاطم جریان‌های محیطی نخواهیم داشت.



دوره‌های آموزشی مجموعه حاضر با چنین نگاهی و به منظور افزایش آگاهی استراتژیک فعالان صنعت برق و به کارگیری این آموزه‌ها در مسیر تحقق استراتژی و اهداف کلان صنعت برق طراحی شده‌اند.

ویژگی دوره‌ها

بسیاری از دوره‌های آموزشی، مفاهیم عمیق و شیوه‌های مناسبی را برای توسعه استراتژی به فراگیران منتقل می‌کنند. اما پس از پایان دوره همواره این ابهام برای افراد حاضر در دوره‌های آموزشی وجود دارد که چگونه از این آموخته‌ها در کارشان استفاده کنند. دوره‌های این مجموعه را افرادی ارایه می‌دهند که پروژه‌های متعددی را در حوزه مدیریت استراتژیک و فرآیند در صنعت برق کشور اجرا کرده‌اند. این تجربه باعث شده است که علاوه بر تسلط بالای آنان بر شیوه‌های به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک، شناخت عمیقی از نیازها و محدودیت‌های صنعت برق کشور به دست بیاورند. در این مجموعه از دوره‌های آموزشی، مثال‌های متعددی از تجربه‌های واقعی در شرکت‌های ایرانی ارایه خواهد شد. این مثال‌ها به فهم دقیق‌تر و عملیاتی مطالب دوره کمک شایانی خواهد کرد.

مخاطبان دوره‌ها

- مدیران، مشاوران و برنامه‌ریزان وزارت نیرو و شرکت مادر تخصصی توانیر
- اعضای هیأت مدیره و مدیران عامل شرکت‌های برق منطقه‌ای، تولید و توزیع برق
- مدیران و کارشناسان واحدهای استراتژی، کیفیت، طرح و توسعه، برنامه‌ریزی و بهره‌برداری شرکت‌های فعال در صنعت
- مدیران و کارشناسان شرکت‌های مشاوره فنی و پیمانکاری در صنعت برق
- مدیران و کارشناسان موسسات و مراکز تحقیقاتی صنعت برق

تیم مدرسان دوره‌ها

- **مهندس حمیدرضا حسینی آشتیانی**، فارغ التحصیل مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف، مدیر عامل شرکت مشاوره مدیریت آریانا و مدیر بیش از ۲۲ پروژه در حوزه مدیریت استراتژیک و فرایندها در صنعت برق
- **مهندس مسعود سلطانی**، دانش آموخته مهندسی برق از دانشگاه صنعتی شریف، مدیر و مشاوره بیش از ۱۰ پروژه در حوزه مدیریت استراتژیک و فرایندها در صنعت برق
- **مهندس افشین صمصامی**، فارغ التحصیل مهندسی صنایع از دانشگاه علم و صنعت، مشاور و مدرس در حوزه‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت خصوصی سازی



اهداف دوره

ایران در دو دهه اخیر همواره با رشد روزافزون تقاضای انرژی برق مواجه بوده است و همین امر توسعه پرشتاب این صنعت را ایجاب می‌کرده است. بدیهی است که توسعه زیرساخت‌های پرهزینه‌ای چون برق، نیازمند سرمایه‌گذاری کلان بوده و این مهم در فضای دولتی کسب و کار برق ایران، به عنوان چالشی جدی فراوری شرکت‌های فعال این حوزه بوده است. با توجه به چنین شرایطی، شرکت‌های برق برای رقابت بر سر جذب منابع حداکثری به منظور پاسخ به نیازهای آتی صنعت، از اواخر دهه هفتاد شمسی

محتوای دوره

- ضرورت‌های تدوین برنامه ریزی استراتژیک در شرکت‌های برق
- شناسایی ذی‌نفعان شرکت‌های برق و تحلیل انتظارات آنان
- تحلیل تأثیر متغیرهای کلان اقتصادی بر صنعت برق ایران و شرکت‌های فعال در آن
- الگوی توسعه چشم‌انداز و مقایسه آن با شرکت‌های برق برتر دنیا
- موضوع‌های استراتژیک شرکت‌های برق منطقه‌ای و توزیع در افق پنج سال آتی صنعت برق کشور
- توسعه کارت امتیازی (BSC) و نقشه استراتژی در شرکت‌های برق منطقه‌ای و توزیع
- شاخص‌های کلیدی صنعت برق

اهداف دوره

تلاش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های برق ایران همواره با دو چالش جدی مواجه بوده‌اند. نخست آن که عنوان می‌شود که این‌گونه شرکت‌ها از درجه آزادی کافی برای تدوین برنامه‌ها و تحقق اهداف خود برخوردار نیستند؛ و دوم آن که با فرض وجود درجه آزادی مورد نیاز و تدوین برنامه‌ای مدبرانه، فضای دولتی کسب و کار شرکت‌های برق ایران، عرصه را بر اجرای اثربخش برنامه‌ها تنگ می‌کند. در این دوره ضمن تحلیل عملکرد صنعت برق شرکت‌ها یا کشورهای توسعه یافته و راهی که آنها در این مسیر پیموده‌اند، پاسخی درخور برای این دو چالش ارائه می‌شود. دوره با تمرکز بر تحلیل عملکرد دو شرکت کپکوی کره جنوبی

محتوای دوره

- معرفی صنعت برق در کشورهای کره جنوبی و کانادا و ساختار حاکمیتی ناظر بر این صنعت
- معرفی و شناخت شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات صنعت برق در این دو کشور (شرکت کپکو، شرکت هیدروکبک)
- شناسایی و بررسی برنامه‌ریزی‌های کلان و استراتژیک در دو شرکت یاد شده

اهداف دوره

یکی از مهمترین راهبردهای دولت‌ها برای افزایش کارایی بخش‌های مختلف اقتصادی، حمایت از تقویت بخش خصوصی و نیز خصوصی‌سازی اقتصاد دولتی می‌باشد. الزام در کاهش یارانه‌های دولتی در بخش خدمات عمومی، توجه به استراتژی افزایش راندمان، کاهش هزینه‌ها و جذب سرمایه‌های بخش خصوصی را جدی‌تر می‌سازد و در نتیجه کاربرد پارادایم خصوصی‌سازی در این بخش‌ها

محتوای دوره

- آشنایی با مبانی و مفاهیم خصوصی‌سازی
- تعاریف و مفاهیم مرتبط با خصوصی‌سازی، آزادسازی، تجاری‌سازی
- اهداف خصوصی‌سازی
- خدمات عمومی و اهداف هزاره
- موانع و منافع خصوصی‌سازی
- روش‌ها و الگوهای مشارکت بخش خصوصی (برون‌سپاری، پیمان مدیریت، اجاره/رهن، اعطای امتیاز، فروش، سرمایه‌گذاری مشترک BOO، BOT و ...)
- الگوی حاکمیتی و تجدید ساختار نهاد نظارت

- بررسی عملکرد شرکت‌های یاد شده در صنعت برق در حوزه‌های: اقتصاد، محیط زیست، محیط اجتماعی، نیروی انسانی
- بررسی برنامه‌های شرکت‌های کپکو و هیدروکبک در حوزه‌های چهارگانه بالا
- بررسی آماری و عملکردی تطبیقی ایران با دو کشور یاد شده بر مبنای عملکرد و برنامه‌های مورد بررسی

به شدت افزایش یافته و تحلیل موانع، روش‌ها، مراحل و الگوهای خصوصی‌سازی به موضوع روز مباحث اقتصاد و مدیریت کشورمان تبدیل شده‌است.

در این دوره مهمترین دلایل و ضرورت‌های خصوصی‌سازی، مورد بحث قرار گرفته و الگوها و روش‌های مشارکت بخش خصوصی، چالش‌ها و پیش‌نیازهای خصوصی‌سازی و نیز فرایند خصوصی‌سازی در بخش خدمات عمومی بویژه بخش انرژی بررسی و تحلیل می‌شود.

- تنظیم مقررات و سهولت کسب و کار
- اصلاح سیستم یارانه‌ها و واقعی‌سازی تعرفه‌ها
- الگوی تاجرپرسم در خصوصی‌سازی
- پیشنهادهای بانک جهانی برای خصوصی‌سازی
- روندهای جهانی خصوصی‌سازی در بخش‌های مختلف خدمات عمومی به ویژه در بخش انرژی
- مطالعه موردی بررسی نقشه راه خصوصی‌سازی صنعت آب و فاضلاب ایران





برخی سوابق آریانا در صنعت برق

شرکت توزیع نیروی برق فارس



- برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی BSC
- بازنگری برنامه استراتژیک با الگوی BSC
- ارزیابی مدیران و کارشناسان با روش کانون ارزیابی

شرکت برق منطقه‌ای خراسان



- برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی BSC
- جاری‌سازی استراتژی‌ها (Cascading)
- توسعه استراتژی‌های منابع انسانی
- بازنگری برنامه استراتژیک با الگوی BSC

شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور



- توسعه استراتژی‌های خصوصی‌سازی صنعت آب و فاضلاب کشور

شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان



- برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی BSC
- تدوین استراتژی بهره‌بردار با هدف کاهش خاموشی و تلفات
- تدوین استراتژی توسعه شبکه انتقال
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- شناسایی، تدوین و مهندسی مجدد فرایندها (BPR)

شرکت توزیع نیروی برق شیراز



- برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی BSC

شرکت ایران ترانسفو



- طرح‌ریزی استراتژی‌های ایران ترانسفو و جاری‌سازی آن
- طرح‌ریزی استراتژی‌های هولدینگ و مدیریت سبد شرکت‌ها

شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان



- برنامه‌ریزی عملیاتی برای اجرای قانون استقلال

شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ



- تدوین کارت امتیازی متوازن برای اجرای استراتژی

شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان



- برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی BSC

شرکت توزیع نیروی برق مشهد



- برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی BSC

دوره آموزشی بررسی چشم‌انداز صنعت برق جهان تا سال ۲۰۵۰

دوره
چهارم

محتوای دوره

- چالش‌های صنعت برق در ۵۰ سال آینده
- استراتژی‌های کلان صنعت برق برای غلبه بر چالش‌ها
- نقشه راه صنعت برق تا ۲۰۲۵
- نقشه راه صنعت برق تا ۲۰۵۰
- دستاوردهای نوین صنعت برق در زمینه‌های راندمان تولید، انرژی‌های پاک، تولید پراکنده و ...

اهداف دوره

توسعه صنعت برق به عنوان نیازی ضروری در قرن ۲۱ مطرح است. توسعه توانمندی‌ها، ارتقای بهره‌وری و بهبود سطح زندگی بشر، جز با دسترسی همگانی به برق محقق نمی‌شود. اما این صنعت برای رسیدن به چنین هدفی در قرن ۲۱، با چالش‌های اساسی مواجه است. تقاضای روزافزون برق، به خصوص در کشورهای در حال توسعه به واسطه دسترسی افراد بیشتر به برق و افزایش مصرف مشترکان قبلی، نیاز به توسعه شبکه و تاسیسات برق را بسیار پررنگ ساخته است. انقلاب دیجیتال نیز باعث شده است که علاوه بر گستره خدمات، موضوع کیفیت برق نیز در صدر موضوع‌های مهم صنعت برق قرار بگیرد. از سوی دیگر، توجه به توسعه پایدار و حفظ محیط زیست، توجه جدی به شیوه‌های نوین تولید پاک را ضروری ساخته است.

هدف از این دوره شناخت این چالش‌ها و راهکارهایی است که در سطح کلان برای غلبه بر این چالش‌ها توسعه یافته است. شعار جهانی صنعت برق، «برق برای همه» است و برای تحقق این چشم‌انداز، استراتژی‌های متعددی اندیشیده شده است. توجه به موضوع‌هایی مثل راندمان تولید، ترکیب منابع تولید، انرژی‌های پاک، شبکه‌های هوشمند، تولید پراکنده و تفکیک و جداسازی کربن از جمله راهکارهایی است که برای آینده صنعت برق در نظر گرفته شده‌اند. این دوره بر اساس مطالعات موسسه تحقیقات صنعت برق (EPRI) و دستاوردهای شرکت مشاوره مدیریت آریانا طراحی شده است.

