



شرکت بازرگانی اصفهان سلولز کسری



سند راهبردی سال ۱۴۰۱

شرکت بازرگانی اصفهان سلولز کسری



فهرست

فصل اول: کلیات	۵
۱-۱- مقدمه	۵
۱-۲- درباره شرکت	۵
۱-۳- فعالیت های سال جاری	۶
فصل دوم: مفاهیم و اصطلاحات	۶
بیانیه ماموریت	۶
چشم انداز	۷
ارزش های سازمان	۷
عوامل داخلی	۷
عوامل خارجی	۷
اهداف بلند مدت	۸
اهداف کوتاه مدت	۸
استراتژی راهبردی	۸
برنامه ریزی استراتژیک	۸
برنامه عملیاتی	۸
فصل سوم: مراحل و روش تدوین سند راهبردی	۹
۳-۱- روش ها و ابزار ها	۹
۳-۲- سند راهبردی توسعه صنعت، معدن و تجارت	۱۰
۳-۳- چارچوب جامع فرآیند تدوین برنامه ریزی راهبردی	۱۱
فصل چهارم: مفاد سند راهبردی شرکت بازرگانی اصفهان سلولز کسری	۱۲
۴-۱- چشم انداز	۱۲
۴-۲- بیانیه ماموریت سازمان	۱۲

۳-۴	بیانیه ارزش شرکت اصفهان سلولز کسری.....	۱۳
۴-۴	اهداف کلان و بلند مدت سازمان.....	۱۳
	فصل پنجم: تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی ها	۱۴
۱-۵	ماتریس SWOT (سوات).....	۱۴
۲-۵	تحلیل عوامل داخلی:.....	۱۴
۱-۲-۵	نقاط قوت سازمان:.....	۱۴
۲-۲-۵	نقاط ضعف سازمان:.....	۱۴
۳-۲-۵	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی:.....	۱۵
۳-۵	تحلیل عوامل خارجی:.....	۱۶
۱-۳-۵	فرصت های محیطی.....	۱۶
۲-۳-۵	تهدید های خارجی.....	۱۶
۳-۳-۵	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....	۱۶
۴-۵	تحلیل ماتریس SWOT:.....	۱۷
۱-۴-۵	موقعیت استراتژی های سازمان در ماتریس داخلی - خارجی.....	۱۷
۲-۴-۵	انتخاب استراتژی های مناسب.....	۱۸

فصل اول: کلیات

۱-۱- مقدمه:

سازمانها برای بقای خود، دلیل و هدف منحصر به فردی دارند. این انحصار، در بیانیه مأموریت سازمان منعکس می گردد. بیانیه مأموریت، پاسخی مختصر، اما صحیح و مناسب به این سوال است که کسب و کار ما چیست؟ پاسخ موثر و آگاهی دهنده به این سوال، کاردانی سازمان را به اثبات می رساند و باعث القای اطمینان می شود. بیانیه مأموریت منعکس کننده اعتقادات مدیران، مالکان و سهامداران می باشد در رابطه با آنچه که سازمان است. بیانیه مأموریت سازمان را می توان به عنوان مجموعه ای از ارزشها، عقاید و هنجارهای رفتاری مشترک میان اعضا دانست که عملکرد و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار می دهد.

برنامه ریزی استراتژیک به مدیران کمک می کند تا اهدافی با افق دید بلندمدت برای سازمان متصور شوند و در راستای تحقق آن ها تصمیمات اساسی اتخاذ کنند. این تصمیمات استراتژیک درک روشن تری از سازمان به مدیران می دهد تا قبل از بروز مشکلات احتمالی از وقوع آن ها مطلع شوند و در راستای بهبود و اصلاح فرآیندها اقدام نمایند. برای تهیه برنامه راهبردی جامع مراحل زیر تحت عنوان فرآیند مدیریت استراتژیک تعریف شده و اجرای آن ها الزامی می باشد:

۱- شناسایی مأموریت، اهداف و استراتژی کنونی شرکت

۲- تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمانی

۳- شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی سازمان

۴- (EFE) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان

۵- شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان

۶- (IFE) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان

۷- تهیه اهداف بلندمدت و ارائه استراتژی های مناسب

۱-۲- درباره شرکت

شرکت اصفهان سلولز کسری به شناسه ملی ۱۴۰۰۶۶۴۶۳۷۱ در تاریخ ۱۷/۱۲/۱۳۹۵ به صورت شرکت سهامی خاص تاسیس شد و طی شماره ۵۸۰۳۸ در اداره ثبت شرکت ها و موسسات غیر تجاری اصفهان به ثبت رسیده است. از تاریخ ۱۵/۰۲/۱۳۹۶ آدرس شرکت اصفهان- خیابان شهید نیکبخت، بن بست تابان، پلاک ۱۸۶ به کد پستی ۸۱۶۴۷۱۱۵۱۶ می باشد.

۱-۳- فعالیت های سال جاری

موضوع فعالیت شرکت طبق ماده ۱۲ سا سنامه، عبارت است از تولید، توزیع، خرید، فروش، صادرات و واردات انواع ورق، کارتن، جعبه کارتنی، کاغذ، خمیر کاغذ و ماشین آلات مورد نیاز مربوط به صنایع چاپ و بسته بندی و خطوط تولیدی سلولزی و پلیمری و فلزی و چوبی و شیشه ای- تولید و توزیع، خرید و فروش، صادرات و واردات کلیه کالاهای مجاز بازرگانی- عقد قرارداد با اشخاص حقیقی و حقوقی- تحصیل وام و اعتبارات بانک های داخلی و خارجی صرفا جهت تحقق موضوع شرکت- اخذ و اعطای نمایندگی در داخل و خارج کشور- شرکت در مزایدهات و مناقصات دولتی و خصوصی- ایجاد شبکه اطلاع رسانی داخلی و تجارت الکترونیک مرتبط با موضوع فعالیت شرکت، ترخیص کالا از گمرکات کشور و هر آنچه با موضوع شرکت مرتبط باشد.

فصل دوم: مفاهیم و اصطلاحات

بیانیه مأموریت:

مأموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است که سازمان ها را از یکدیگر متمایز می سازد. هر سازمان دارای یک فلسفه یا مأموریت مکتوب و یا غیر مکتوب است. این فلسفه و مأموریت که شکل دهنده هرگونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش است، بنا به عقاید و ارزش های صاحبان و مدیران سازمان شکل می گیرد. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است کوتاه مدت باشد و در عرض چند روز تغییر کند یا برای مدتی طولانی بدون تغییر باقی بماند. تغییر یا عدم تغییر مأموریت سازمان به گردانندگان سازمان و عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر آن بستگی دارد. در تدوین بیانیه مأموریت سازمان باید موارد زیر مورد توجه قرار گیرند:



تصویر (۱) جنبه های مختلف مأموریت سازمان

چشم انداز:

چشم انداز تصویری از آینده است که سازمان قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد. افق چشم انداز باید طولانی باشد و در عین حال چشم انداز باید تصویری روشن از آینده نیز بیان نماید.

ارزش های سازمان:

ارزش ها مجموعه دیدگاه هایی هستند که بین مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن ها موثرند. به عبارت دیگر، باورها و نگرش هایی هستند که رفتار افراد در سازمان را هدایت می کنند.



تصویر ۲) جنبه های مختلف ارزش های سازمان

عوامل داخلی:

عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و در کنترل مدیریت سازمان می باشند. عواملی که در تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید مورد بررسی قرار گیرند شامل مدیریت، بازاریابی، مالی، حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه و اطلاعات رایانه ای هستند.

عوامل خارجی:

عوامل خارجی، عواملی هستند که مربوط به بیرون شرکت یا سازمان هستند و در کنترل مدیریت سازمان نمی باشند. محیط تخصصی (خرد) (براساس الگوی نیروی رقابتی مایکل پورتر که شامل مشتریان، تامین کنندگان، رقبا و ذینفعان شرکت هستند و همچنین محیط عمومی) کلان (براساس عوامل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی بررسی و تحلیل می شوند تا فرصت ها و تهدیدات سازمان مشخص گردند).

اهداف بلند مدت:

اهداف بلند مدت اهدافی هستند که بازه زمانی تحقق آن ها بیشتر از ۱ سال می باشد و سازمان برای دستیابی به چشم انداز و مأموریت خود باید به آن دست یابد. اهداف بلند مدت باید قابل سنجش، واقعی، قابل درک، قابل دستیابی و با هدف های سازمانی سازگار باشند و دوره زمانی معقولی داشته باشند.

اهداف کوتاه مدت:

اهداف کوتاه مدت اهدافی هستند که بازه زمانی آن ها کمتر از یک سال می باشد و سازمان برای تحقق اهداف بلندمدت باید به آن ها دست یابد. این اهداف باید از ۵ ویژگی زیر برخوردار باشند:

- ۱- مشخص و جزئی
- ۲- قابل اندازه گیری
- ۳- قابل دستیابی
- ۴- واقع گرایانه
- ۵- زمان بندی شده

استراتژی راهبردی:

استراتژی طرح بلند مدتی است که جهت و ماهیت طرح های کوتاه مدت را تعیین می کند. به عبارت دیگر، استراتژی یا راهبرد راه رسیدن به اهداف کلان سازمان می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک:

برنامه ریزی استراتژیک، آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخلی و خارج سازمان می باشد که سازمان را جهت رسیدن به اهداف کلان هدایت می کند.

برنامه عملیاتی:

برنامه عملیاتی شناخت، پیش بینی و تعیین مراحل و توالی فعالیت های اجرایی به تفکیک زمان؛ هزینه؛ نیروی انسانی لازم برای هر یک؛ پایش و تعیین میزان پیشرفت در تحقق اهداف کمی را شامل می شود. به عبارت دیگر، چارچوب ها و تصمیمات تعیین شده توسط برنامه ریزی استراتژیک را به اجرا در می آورد. هر برنامه عملیاتی می بایست اطلاعات زیر را در برگیرد:

چه اقداماتی میبایست انجام شود؟

چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می شود؟

چه زمانی هر یک از اقدامات و فعالیت ها بایستی انجام گیرند و هر فعالیت تا چه زمانی بطول میانجامند؟ چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت های مربوطه انجام پذیرد .

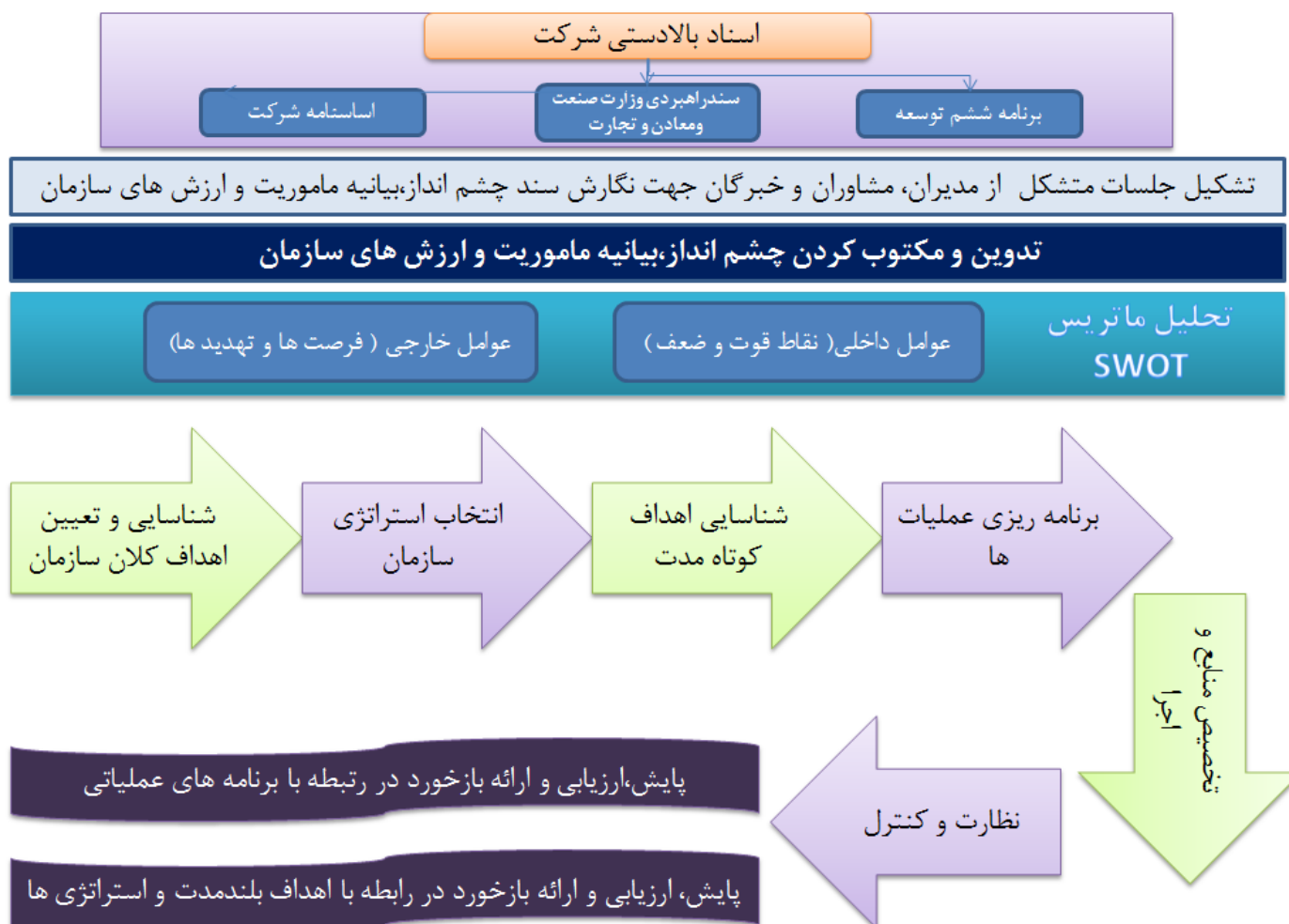
اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟

فصل سوم: مراحل و روش تدوین سند راهبردی

۳-۱- روش ها و ابزار ها

مجموعه ای از روال ها ، فنون ، ابزار و مستندات که توسع هدنگان سیستم در تلاش برای پیاد هسازی پروژه های جدید، از آنها بهره می گیرند. در شکل ۳ مراحل تدوین این سند به تفصیل، توضیح داده خواهد شد.

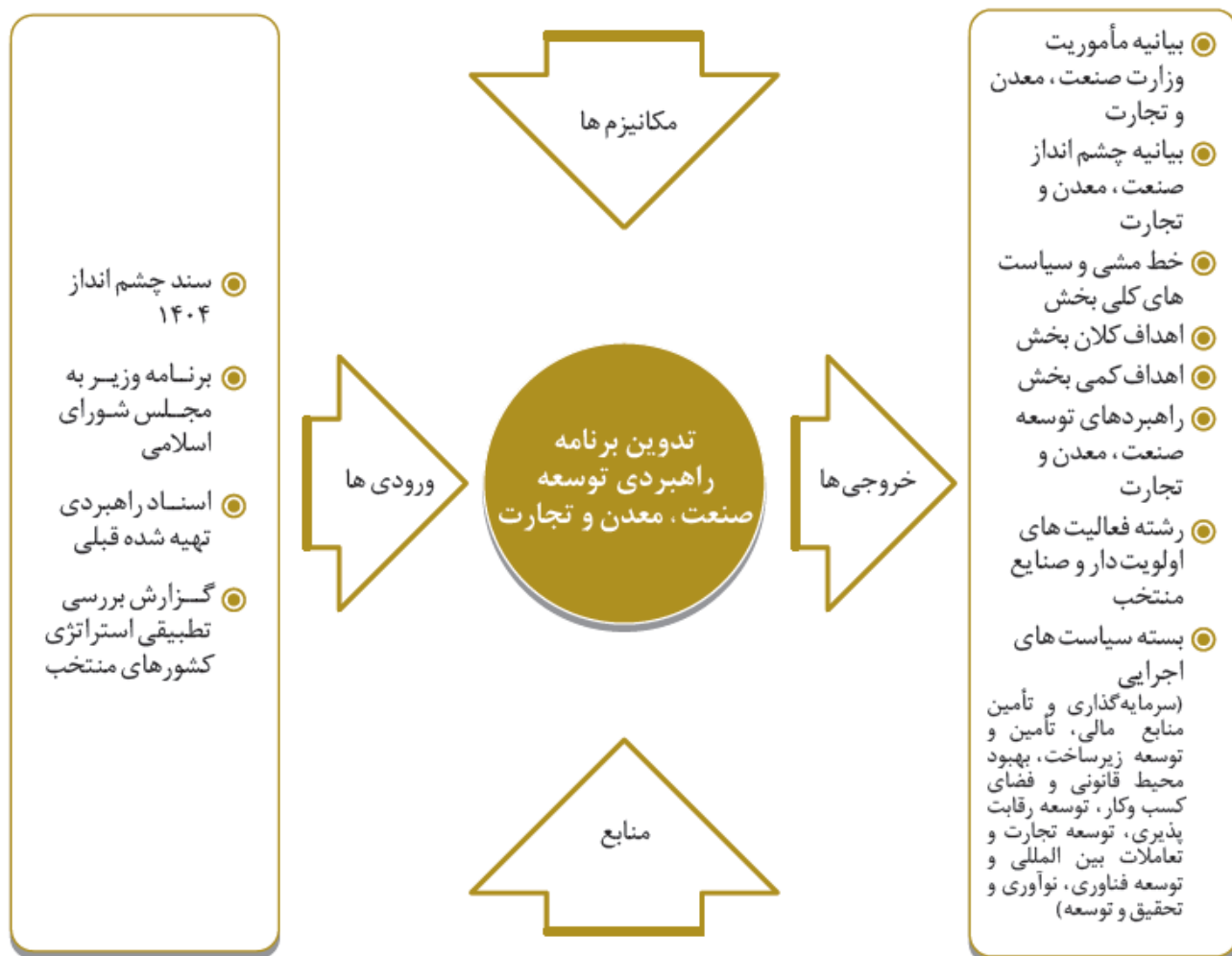
در قسمت اسناد بالادستی شرکت، بیانات مقام معظم رهبری، سند راهبردی وزارت صنعت، معدن و تجارت، برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی و اساسنامه شرکت بازرگانی اصفهان سلولز کسری قرار دارند که مسیر ما را برای شناسایی و انجام مراحل سند راهبردی تسهیل می کند.



تصویر ۳) مراحل تدوین و نگارش سند راهبردی

۳-۲- سند راهبردی توسعه صنعت، معدن و تجارت

- سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری مرتبط با بخش (اقتصاد مقاومتی و ...)
- شاخص های ارزیابی و پایش تحقق سند چشم انداز در افق ۱۴۰۴



- آمار و اطلاعات، گزارش های آماری داخلی و خارجی مرتبط با اهداف و راهبردها
- منابع در اختیار (انسانی، مالی، زمان و ...)

تصویر ۴) فرآیند برنامه ریزی راهبردی توسعه صنعت، معدن و تجارت

۳-۳- چارچوب جامع فرآیند تدوین برنامه ریزی راهبردی

۱- تدوین بیانیه مأموریت ۲- تدوین چشم انداز ۳- تعیین ارزش های سازمانی ۴- تعیین اهداف کلان شرکت

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) | ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس داخلی و خارجی (IE) - نظرات خبرگان

فصل چهارم: مفاد سند راهبردی شرکت بازرگانی اصفهان سلولز کسری

۴-۱- چشم انداز:

شرکت بازرگانی اصفهان سلولز کسری برآنست تا با فتح قله های موفقیت و تبدیل شدن به اولین و نام آورترین شرکت در بخش خصوصی، مربوط به تجارت کالاهای مرتبط با صنایع سلولزی، با محوریت مشتری مداری، کسب اعتبارات و تضمین کیفیت فروشندگان جهت رضایتمندی روز افزون مشتریان، قدمی بزرگ در راستای پیشرفت اقتصادی کشور و مردم این سرزمین بردارد.

۴-۲- بیانیه ماموریت سازمان:

➤ مشتریان سازمان در بخش کاغذ، ورق سازی های فعال و واسطه های تامین کاغذ ورق سازی ها، کارخانه های تولید ورق و کارتن می باشند. در بخش ورق، تمام کارتن سازها و حتی فعالان در زمینه سیفیجات و گیاهان برای حمل و نگهداری محصولات خود از ورق های ۳ لایه منعطف استفاده می کنند. بخش کارتن، تمام صنایعی که نیاز به بسته بندی محصول خود را داشته باشند جزو مشتریان ما محسوب می شوند. آخرین قسمت از شرکت، بخش ماشین آلات است که به علت برقراری روابط موثر با کشور چین، تمامی کارخانه های فعال در این صنعت از داخل کشور، تمام کارگاه های کوچک و بزرگ کارتن سازی و ورق سازی و تعمیرکنندگان ماشین آلات این صنعت، جزو مشتریان قسمت ماشین آلات شرکت محسوب می شوند.

➤ محصولات و خدمات شرکت شامل تمامی امور از جمله تولید، توزیع، خرید، فروش، صادرات و واردات انواع ورق، کارتن، جعبه کارتنی، کاغذ، خمیر کاغذ و ماشین آلات مورد نیاز مربوط به صنایع چاپ و بسته بندی و خطوط تولیدی سلولزی و پلیمری و فلزی و چوبی و شیشه ای- تولید و توزیع، خرید و فروش، صادرات و واردات کلیه کالاهای مجاز بازرگانی- عقد قرارداد با اشخاص حقیقی و حقوقی- تحصیل وام و اعتبارات بانک های داخلی و خارجی صرفاً جهت تحقق موضوع شرکت- اخذ و اعطای نمایندگی در داخل و خارج کشور- شرکت در مزایده ها و مناقصات دولتی و خصوصی- ایجاد شبکه اطلاع رسانی داخلی و تجارت الکترونیک مرتبط با موضوع فعالیت شرکت، ترخیص کالا از گمرکات کشور و هرآنچه با موضوع شرکت مرتبط باشد.

➤ بازار محصولات و خدمات شرکت، شامل بازارهای داخلی و خارجی مثل کشورهای عراق، افغانستان، پاکستان و ... می باشد.

➤ شرکت در امور حسابداری، فروش، جمع اوری اطلاعات و منابع انسانی از بروزترین نرم افزارها استفاده میکند. نرم افزارهایی مثل سپیدار، نوآوران و سخت افزار های مورد استفاده کارمندان و مدیران جزو سیستم های بروز موجود هستند و سرعت و کیفیت امور را برای افراد فراهم میکنند.

➤ یکی از مهمترین اقدامات مدیر ارشد شرکت، برگزاری جلسات ۳ ماهه برای تمام کارکنان است تا تمام افراد در هر سطح سازمانی، از تمام امور و فرآیندهای انجام شده، برنامه ها و اهداف کوتاه مدت مطلع باشند. در قسمت فروش، مدیر فروش هر بخش کنفرانس ها و جلساتی برای استمرار ارتباط با مشتریان کنونی و آشنایی و معرفی با مشتریان و مخاطبان جدید برگزار می کند تا دامنه و تعداد مشتریان شرکت افزایش یابد و در نتیجه به چشم انداز و اهداف سازمان که یکی از آن ها سودآوری است، نزدیکتر شود.

- فلسفه و علیت موجودیت شرکت، تسهیل امور و هرآنچه تک تک افراد فعال در این صنعت نیازمند هستند می‌باشد.
- شرکت اصفهان سلولز کسری برای مشتریان خود، با اعتبار سنجی امکان پرداخت اقساطی فراهم می‌کند و بوسیله برقراری ارتباط موثر با کارخانه های تولیدی اصلی، نازلترین قیمت در بازار را ارائه خواهد کرد.
- در نهایت صداقت، ایجاد رضایت مشتریان بیشتر و اعتبار همیشگی شرکت بخصوص مدیران شرکت، باعث ایجاد حس مطلوب میان روابط اقتصادی واجتماعی میان افراد داخلی سازمان و خارجی شرکت شده است. در تمامی قسمت های فعال شرکت، سعی بر آن است که کیفیت تایید شود و به دست مشتریان برسانند.
- شرکت تنها برای رضایت مشتریان خود تلاش نمیکند بلکه زمینه خرسندی کارکنان سازمان را نیز با برگزاری جلسات، شرکت دادن افراد، استفاده از نیروهای جوان و خلاق، ارزشگذاری به مهارت ها و توجه به نظرات و حقوق و پاداش های به موقع فراهم میکند.

۴-۳- بیانیه ارزش شرکت اصفهان سلولز کسری

- ❖ پایبندی به ارزش های اخلاقی و اسلامی
- ❖ حفظ منافع سهامداران و پرسنل شرکت
- ❖ قانون مداری و عدالت محوری
- ❖ صداقت و امانت داری
- ❖ تکریم ارباب رجوع
- ❖ اهمیت دادن به خلاقیت و نوآوری نیروهای کم سابقه
- ❖ شایسته سالاری
- ❖ اعتماد متقابل
- ❖ سنجش کیفیت و جلب حداکثری رضایت مشتریان
- ❖ بهبود مستمر و تعالی جویی در همه ابعاد شرکت
- ❖ توسعه فرهنگ مشارکت جمعی، وحدت و یکپارچگی بین کارکنان.
- ❖ سلامت، رفاه و رشد و تعالی کارکنان و توجه به کرامت انسانی.

۴-۴- اهداف کلان و بلند مدت سازمان

- ✓ توسعه بخش واردات و صادرات ماشین آلات و تبدیل آن به سازمانی مستقل
- ✓ توسعه و افزایش ارتباطات و درآمدها
- ✓ تبدیل سازمان به ارگانی راهنما و مرجع پایگاه اطلاعاتی در این صنعت
- ✓ مدیریت موثر دارایی ها با تاکید بر توسعه اطلاعات، سخت افزارها، نرم افزارها و نیروهای توانا
- ✓ افزایش سهم بازار از طریق ارائه بهترین خدمات همراه با صداقت
- ✓ افزایش سطح توانمندی و رضایتمندی ذینفعان و کارکنان سازمان از طریق آموزش و حس رشد در سازمان
- ✓ ارتقاء شاخص های بهره وری و حرکت مستمر در مسیر تعالی سازمان

فصل پنجم: تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی ها

۵-۱- ماتریس SWOT (سوات)

با استفاده از روش سوات ، (S) نقاط قوت ، (T) تهدیدها ، (O) فرصت ها ، (W) ضعف سازمان تعیین می شود تا با نگاهی به فضای داخلی و خارجی خود راهبردهای مناسب تدوین شوند.

۵-۲- تحلیل عوامل داخلی:

۵-۲-۱- نقاط قوت سازمان:

- کارمندان جوان، توانا، بامهارت و مجرب
- ارتباط مستقیم با کارخانه های تولیدی بدون واسطه
- ایجاد شرایط پرداخت اقساطی برای مشتریان بوسیله اعتبار سنجی
- استفاده از فرم ها و اطلاعات ارزیابی تامین کنندگان
- ارتباطات چندین ساله با شرکت های معتبر چینی
- مدیریت مناسب و بهنگام امور کمرکی
- پیگیری سفارشات مشتریان از لحظه ثبت سفارش تا لحظه تحویل
- استفاده از بروزترین نرم افزار های مالی
- توانایی بالقوه تاسیس کارخانه تولیدی
- علاقه مدیریت سازمان برای پذیرش تحولات و تغییرات ساختاری
- محبوبیت مدیران و داشتن اعتبار بالا در بازار و صنعت

۵-۲-۲- نقاط ضعف سازمان:

- عدم کنترل کیفی سفارشات تحویلی
- عدم توانایی اعلام قیمت در لحظه به مشتریان
- نداشتن نیروی بازاریاب حرفه ای برای افزایش دامنه مشتریان در شهر های دیگر
- عدم سیستماتیک بودن قسمت فروش ماشین آلات
- تاثیر ارتباطات و وابستگی های فامیلی میان شرکت با بعضی از کارخانه ها
- عدم استفاده از نرم افزار های فروش و CRM
- فقدان سیاست های جامع حفظ مشتریان
- فقدان سیاست های جامع حفظ و نگهداری نیروهای انسانی
- فقدان سیستم انگیزشی مناسب برای کارمندان

۵-۲-۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی:

۱	ضعف جدی (بحرانی)
۲	ضعف نسبتاً جدی
۳	قوت معمولی (نسبتاً بالا)
۴	قوت بسیار بالا

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			
نمره: امتیاز وزنی *	رتبه $1 < x < 4$	امتیاز وزنی $0 < x < 1$	عوامل داخلی اولویت دار
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	S1 کارمندان جوان، توانا، بامهارت و مجرب
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	S2 ارتباط مستقیم با کارخانه های تولیدی بدون واسطه
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	S3 ایجاد شرایط پرداخت اقساطی برای مشتریان بوسیله اعتبار سنجی
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	S4 استفاده از فرم ها و اطلاعات ارزیابی تامین کنندگان
۰,۲	۴	۰,۰۵	S5 ارتباطات چندین ساله با شرکت های معتبر چینی
۰,۲	۴	۰,۰۵	S6 مدیریت مناسب و بهنگام امور کمرکی
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	S7 پیگیری سفارشات مشتریان از لحظه ثبت سفارش تا لحظه تحویل
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	S8 استفاده از بروزترین نرم افزار های مالی
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	S9 توانایی بالقوه تاسیس کارخانه تولیدی
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	S10 علاقه مدیریت سازمان برای پذیرش تحولات و تغییرات ساختاری
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	S11 محبوبیت مدیران و داشتن اعتبار بالا در بازار و صنعت
۰,۰۸	۱	۰,۰۸	W1 عدم کنترل کیفی سفارشات تحویلی
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	W2 عدم توانایی اعلام قیمت در لحظه به مشتریان
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	W3 نداشتن نیروی بازاریاب حرفه ای برای افزایش دامنه مشتریان در شهر های دیگر
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	W4 عدم سیستماتیک بودن قسمت فروش ماشین آلات
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	W5 تاثیر ارتباطات و وابستگی های فامیلی میان شرکت با بعضی از کارخانه ها
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	W6 عدم استفاده از نرم افزار های فروش و CRM
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	W7 فقدان سیاست های جامع حفظ مشتریان
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W8 فقدان سیاست های جامع حفظ و نگهداری نیروهای انسانی
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	W9 فقدان سیستم انگیزشی مناسب برای کارمندان
۲,۶۹		۱	مجموع

۵-۳-تحلیل عوامل خارجی:

۵-۳-۱- فرصت های محیطی

- وجود بازار مناسب برای صادرات به کشورهای عراق و افغانستان
- افزایش مصرف کارتن های کاغذی و ورق به جای پلاستیک های بسته بندی
- عدم تغییر زیاد در تولید و ثبات محصول
- شرکت در نمایشگاه های بین المللی در دبی و چین

۵-۳-۲- تهدید های خارجی

- تحریم ایران و قطع ارتباط برخی کشور ها
- افزایش قیمت های گمرکی و کاهش سود واردات ماشین آلات
- کاهش ارزش پولی
- ترجیح مصرف کنندگان دستگاه به تعمیرات نسبت به خرید دستگاه جدید
- عدم حمایت مالی ازسوی دولت و یا سازمان های دولتی

۵-۳-۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

فرصت های فوق العاده	۴
فرصت های معمولی	۳
تهدید معمولی	۲
تهدید جدی	۱

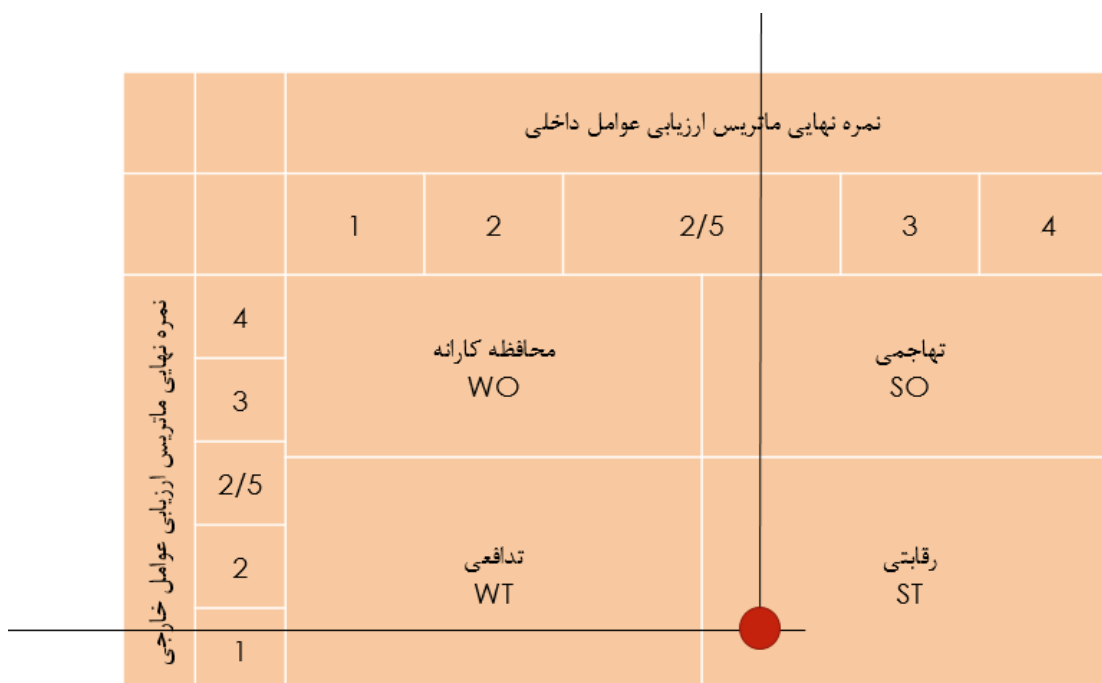
ردیف	عوامل خارجی اولویت دار	امتیاز $0 < x < 1$ رتبه وزنی	رتبه $1 < x < 4$ رتبه	نمره: رتبه*امتیاز وزنی
۱	O1 وجود بازار مناسب برای صادرات به کشورهای عراق و افغانستان	۰,۲	۴	۰,۸
۲	O2 افزایش مصرف کارتن های کاغذی و ورق به جای پلاستیک های بسته بندی	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
۳	O3 عدم تغییر زیاد در تولید و ثبات محصول	۰,۰۸	۳	۰,۲۴
۴	O4 شرکت در نمایشگاه های بین المللی در دبی و چین	۰,۲	۴	۰,۸
۵	T1 تحریم ایران و قطع ارتباط برخی کشور ها	۰,۱	۱	۰,۱
۶	T2 افزایش قیمت های گمرکی و کاهش سود واردات ماشین آلات	۰,۱۵	۱	۰,۱۵
۷	T3 کاهش ارزش پولی	۰,۱	۱	۰,۱
۸	T4 ترجیح مصرف کنندگان دستگاه به تعمیرات نسبت به خرید دستگاه جدید	۰,۰۵	۲	۰,۱
۹	T5 عدم حمایت مالی ازسوی دولت و یا سازمان های دولتی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
	جمع	۱		۱,۷۵

۵-۴- تحلیل ماتریس SWOT:

آنالیز SWOT یکی از مهمترین ابزارهای تحلیل نظام مند محیط داخل و خارج سازمان به شمار می رود. در اثر شناخت فرصت ها، تهدید ها، نقاط قوت و ضعف به کمک ماتریس SWOT، سازمان می تواند استراتژی های خود را بر مبنای قوتی تدوین کند که ضعف هایش را حذف یا کاهش می دهد یا از فرصت ها استفاده می کند یا از آن ها جهت اجتناب از تهدید ها سود می برد. با استفاده از این ماتریس چهار نوع استراتژی SO، WO، ST، WT، تعیین می شوند تا در نهایت جهت گیری سازمان را مشخص کنند.

W نقاط ضعف	S نقاط قوت	SWOT
WO با استفاده از فرصت ها، نقاط ضعف را کاهش دهید.	SO با استفاده از نقاط قوت از فرصت ها استفاده کنید.	O فرصت ها
WT با پرهیز از تهدیدها، نقاط ضعف را کاهش دهید.	ST کاهش را تهدید اثرات قوت نقاط از استفاده با دهید.	T تهدید ها

۵-۴-۱- موقعیت استراتژی های سازمان در ماتریس داخلی- خارجی



موقعیت شرکت بازرگانی اصفهان سلولز کسری در ماتریس داخلی- خارجی

۵-۴-۲- انتخاب استراتژی های مناسب

- در مدل استراتژی های رقابتی مربوط به سازمان مورد مطالعه، به عنوان استراتژی هزینه کمتر می توان به استخدام نیروی بازاریاب حرفه ای برای داخل و شهرهای دیگر اشاره کرد بطوریکه بتواند نمونه محصولات و رزومه ای از شرکت را بطور حرفه ای با بیانی گیرا شرح دهد.
- استراتژی دیگر آنست که وقت بیشتری برای تبلیغات الکترونیکی و معرفی اثربخشی در رسانه های اجتماعی، نمایشگاه ها، کانال های مرتبط شغلی و ... صرف شود تا نام شرکت بطور مستمر در دیده ها و شنیده ها قرار گیرد.
- استراتژی دیگر آنست که بتواند مزیت رقابتی خود را حفظ و با تاسیس کارخانه ای، مستقل برای خود، نازلترین قیمت در بازار را ارائه دهند و در این شرایط کم ارزشی ارز داخلی، بازار های صادرات خود را افزایش دهند.

ماتریس تحلیل و انتخاب استراتژی‌ها	نقاط قوت	نقاط ضعف
	S1 کارمندان جوان، توانا، با مهارت و مجرب S2 ارتباط مستقیم با کارخانه های تولیدی بدون واسطه S3 ایجاد شرایط پرداخت اقساطی برای مشتریان بوسیله اعتبار سنجی S4 استفاده از فرم ها و اطلاعات ارزیابی تامین کنندگان S5 ارتباطات چندین ساله با شرکت های معتبر چینی S6 مدیریت مناسب و بهنگام امور گمرکی S7 پیگیری سفارشات مشتریان از لحظه ثبت سفارش تا لحظه تحویل S8 استفاده از بروزترین نرم افزار های مالی S9 توانایی باقوه تالیس کارخانه تولیدی S10 علاقه مدیریت سازمان برای پذیرش تحولات و تغییرات ساختاری S11 محبوبیت مدیران و داشتن اعتبار بالا در بازار و صنعت	W1 عدم کنترل کیفی سفارشات تحویلی W2 عدم توانایی اعلام قیمت در لحظه به مشتریان W3 نداشتن نیروی بازاریاب حرفه ای برای افزایش دامنه مشتریان در شهر های دیگر W4 عدم سیستماتیک بودن قسمت فروش ماشین آلات W5 تاثیر ارتباطات و وابستگی های فامیلی میان شرکت با بعضی از کارخانه ها W6 عدم استفاده از نرم افزار های فروش و CRM W7 فقدان سیاست های جامع حفظ مشتریان W8 فقدان سیاست های جامع حفظ و نگهداری نیروهای انسانی W9 فقدان سیستم انگیزشی مناسب برای کارمندان
فرصت‌ها	1- O1، O2، S11، O1: افزایش صادرات از طریق معرفی همکاران به خریداران خارجی 2- O2، S2، O3، S9: تالیس کارخانه مستقل و تامین خریداران از محصول و تولیدات سازمان 3- O2، S6، S5: معرفی و حضور در نمایشگاه ها جهت واردات ماشین آلات و	1- W2، O2: بازاریابی داخلی و خارجی 2- W2، O2، W1، O2: استقرار سیستم کنترل کیفی هنگام تحویل از کارخانه جهت افزایش رضایتمندی
تهدیدها	1- T1، T2، S5، S10: استفاده از دانش و ارتباطات برای ساخت برخی از ماشین آلات 2- T1، T4، S1: استفاده از تکنولوژی های جدید در زمینه تعمیرات	1- T2، W2: کاهش تاثیرات نرخ دلار 2- T1، T2، W2: کاهش تهدیدات رقابتی و خارجی با تالیس کارخانه مستقل

در نهایت پس از مشخص شدن و جهت گیری استراتژی های سازمانی و راهبردهای سازمانی، اهداف کمی و برنامه های عملیاتی تدوین می گردند تا سازمان را در جهت تحقق مأموریت، چشم انداز و دستیابی به رشد و تعالی هدایت نمایند.

سازمان سعی دارد با افزایش و توسعه همکاری های خود و تمرکز بر احداث و تاسیس کارخانه ی مستقل تمام فعالیت های خود را با کیفیت، رضایتمندی بیشتری ارائه دهد.

پایان

تهیه کننده: نگین فرح آبادی