

چارچوب اجرایی در شرکت روان فن آور

گردآوری : اعظم کی منش

منبع : www.rafaco.com

پروفایل شرکت

رشد و توسعه توان فنی و تولیدی کشور وامدار نیروهای متعهدی است که توانستند با تلاش شبانه‌روزی خود، خودکفائی صنعت کشور را به ارمغان آورند. در این راستا صنعت قطعات خودرو نیز دستخوش تحول شد و شرکتهایی پا به عرصه تولید گذاشتند که در حال حاضر جزئی از بدنه درخت تنومند استقلال کشور و از اصلی‌ترین سازندگان داخلی و صادر کنندگان قطعات خودرو به خارج از کشور محسوب می‌شوند.

شرکت مهندسی صنعتی روان فن آور از جمله این شرکتهاست که در سال ۱۳۷۸ تاسیس گردید. هدف از تاسیس این شرکت مشارکت در فعالیت‌های تولیدی و صنعتی در جهت دستیابی به خودکفائی و استقلال کشور بود. این شرکت در دو سوله دو هزار متری و در زمینی به مساحت پانزده هزار متر مربع در شهرک صنعتی سایپا واقع در گلپایگان پایه‌ریزی و ساخته شد.

شرکت فعالیت خود را در ابتدا با تولید روزانه فقط ۲۰۰ قطعه شاتون پرآید آغاز نمود که با استفاده از دانش فنی و فن آوری روز و همچنین سیستم مناسب مدیریتی، پس از گذشت چندی و با تکیه بر تجارب بدست آمده از شکست‌ها و موفقیت‌های قبل، توانست تولید خود را به روزانه ۴۰۰۰ قطعه شاتون پرآید افزایش داده و با توسعه و تولید محصولات متنوع از قبیل شاتون پژو XU7، شاتون نیشان Z24 در تیراژ بسیار بالا و کیفیت بی‌رقیب، علاوه بر اینکه خود را به عنوان قطب اصلی و تولیدکننده انبوه شاتون انواع خودرو معرفی نمود، آمادگی لازم و کامل را برای تولید محصولات جدید و صادراتی پیدا کرد و در همین راستا مورد توجه بسیاری از شرکت‌های خودروسازی دیگر جهان قرار گرفت.

با توجه به اینکه شاتون به عنوان یکی از اصلی‌ترین قطعات موجود در قلب موتور خودرو در بین سازندگان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، شرکت روان فن آور سعی نمود با تحویل به موقع محصولات به مشتری، ضمن حسن انجام تعهد، شرکت سایپا و شرکت ایران خودرو را در انجام تعهدات خود به هموطنان عزیز یاری نماید. از پروژه‌های در دست اجرای این شرکت می‌توان از تولید شاتون EF7 مربوط به موتور ملی که توسط گروه تحقیقات موتور ایران خودرو در حال انجام می‌باشد و همچنین تولید شاتون Rio از شرکت کیاموتور که با مسئولیت شرکت مگاموتور در حال انجام است و همچنین تولید شاتون خودرو لوگان (L90) نام برد.

این شرکت توانسته است با دریافت گواهینامه بین‌المللی استاندارد صنایع خودروسازی یعنی ISO/TS16949.2002 و همچنین پیاده سازی استانداردهای داخلی مشتریان خود مانند ساپکو ۷۹، SOGEDAC90 در زمینه اجرا و پیاده سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت نیز رتبه قابل قبولی را برای خود در کشور و در سطح جهانی کسب نماید. در حال حاضر نیز با تولید ماهیانه ۸۰۰۰۰ قطعه شاتون پرآید، ۶۰۰۰۰ قطعه شاتون پژو XU7 و تولید ۴۰۰۰۰ قطعه شاتون نیشان Z24 و جمعاً ۱۸۰۰۰۰ هزار انواع شاتون در ماه، به عنوان بزرگترین تولید کننده شاتون خودرو در کشور فعال است.

همچنین با پیاده‌سازی سیستم پیشنهادات با عنوان "فرصت‌های طلایی ذهن" و ایجاد تیم رسیدگی کننده مربوطه، سعی گردید ضمن ایجاد فضای مناسب جهت طرح دیدگاه‌ها و ایجاد انگیزش بین پرسنل و اپراتورهای خطوط تولید بوسیله پرداخت پاداش پیشنهاد، از تفکرها و نظرات تمامی افراد شاغل که می‌توانند دیدگاه متفاوتی نسبت به یگدیگر داشته باشند، استفاده نماید. از

موفقیت‌های این سیستم می‌توان به کاهش چشمگیر ضایعات، بهینه‌سازی دستگاه‌های تولیدی، جلوگیری از اتلاف زمان و... اشاره نمود.

از موارد دیگر که وجه تمایز این شرکت با برخی شرکتهای موجود میباشد، توجه و حمایت مدیریت عامل از دانشجویان و طرح‌های دانشجویی است. این شرکت ضمن همکاری مناسب با دانشگاه‌های معتبر کشور از جمله دانشگاه صنعتی شریف واحد گلپایگان، در جذب بالاترین تعداد کارآموز و ارائه مطالب و کارگاه‌های آموزشی، در بارورسازی و کمک به رشد و شکوفائی این قشر تحصیلی، با در اختیار قرار دادن ابزار و ایجاد اعتبار لازم جهت اجرای پروژه‌ها و طرح‌های دانشجویی نیز نقش عمده ای ایفا می‌کند.

در حاضر شرکت مهندسی روان فن آور با بیش از ۲۰۰ پرسنل مجرب و آموزش دیده، سعی دارد با استفاده از مواردی مانند بهره گیری از دانش فنی روز و دانش فنی روز و عمل به خواسته‌های آشکار و پنهانی مشتری، به روز بودن سیستم مدیریت کیفیت، تکیه بر نیروی جوانی و شادابی با صدور محصولات به خارج از کشور، ضمن کسب افتخاری دیگر در کارنامه درخشان خود، در عرصه بین‌المللی نیز خود را به عنوان برترین سازنده شاتون خودرو معرفی نموده و به عنوان ارائه دهنده تکنولوژی و کیفیت در ساخت این محصول، نام خود و این کشور اسلامی را در جهان بی‌انتهای صنعت و تجارب ثبت نماید.

ما می‌خواهیم تکنولوژی بسازیم و آن را صادر کنیم نه صرفاً استفاده کننده آن باشیم.

مشتریان شرکت

مشتریان عمده روان فن آور عبارتند از شرکت سایکو و شرکت مگاموتور. در زیر اطلاعات بیشتری در مورد شرکت‌های سایکو و مگاموتور آمده است. شما همچنین می‌توانید با کلیک بر روی لینک‌های زیر سری به وب سایت‌های این شرکت‌ها نیز بزنید.



شرکت مگاموتور

در راستای تامین نیازهای داخلی کشور و خودکفایی در ساخت قطعات و رفع وابستگی به کشورهای خارجی و همچنین حضور در بازارهای جهانی و توسعه صادرات، شرکت مگاموتور در سال ۱۳۷۲ با همیاری شرکت‌های وابسته و تحت پوشش، وظیفه تامین موتور، گیربکس و اکسل گروه خودروسازی سایپا را بر عهده گرفت.

این شرکت در سال‌های اخیر توانسته است با رشد و توسعه روزافزون، خود را به عنوان بزرگترین و مطرح‌ترین تولیدکننده مجموعه کامل قوای محرکه خودرو در ایران و خاورمیانه مطرح کند به طوری که شرکت خودروسازی رنو فرانسه، مگاموتور را برای تولید موتور خودرو L90 برگزیده است.

شرکت مگاموتور، در چارچوب برنامه‌های گروه خودروسازی سایپا در پنج سال آینده تولید 800 هزار دستگاه موتور را هدف قرار داده است. این شرکت در سال ۸۳ با ۷۵٪ رشد، موفق به تولید حدود ۴۰۰ هزار دستگاه انواع قوای محرکه شده است که از نظر تنوع شامل موتورهای درون‌سوز و بنزینی می‌شود. گیربکس‌های تولیدی این شرکت نیز به صورت گیربکس دستی چهار و پنج سرعته است.



شرکت سایکو

شرکت سایکو در آذرماه ۷۲ تاسیس شد و در زمینی به مساحت ۱۳۰ هزار متر مربع و زیربنای 40 هزار متر مربع در ابتدای سال ۷۳ آغاز به کار کرد. تولد سایکو منجر به اشتغالزایی مستقیم و غیرمستقیم برای حدود ۱۰۰ هزار نفر شد. این شرکت که ۷۰ درصد کارکنان آن فارغ‌التحصیل دانشگاه‌های کشور هستند، از لحاظ حجم فروش در سال ۸۱، مقام ششم را بین ۱۰۰ شرکت برتر کشور به خود اختصاص داد. برخی از اطلاعات کلی درباره سایکو عبارتند از:

- پیشرو در زمینه تامین قطعات خودرو در ایران
- فراهم آوردن راهنماهای ضروری برای ارتقای کیفی محصولات
- شرکت سوم در میان صد شرکت اول ایران بر اساس ارزش فروش در سال ۲۰۰۰
- ادغام بخش تدارکات ایران خودرو در سایکو
- تغییر ساختار سازمانی به مدیریت پروژه بر اساس نوع محصول
- زمینه فعالیت: طراحی، مهندسی و تامین قطعات خودرو
- شروع فعالیت: مارس ۱۹۹۴
- تعداد پرسنل: ۱۴۵۰ نفر که ۷۰ درصد آنان دارای مدارک دانشگاهی هستند (در سپتامبر 2002)

برنامه ریزی استراتژیک

تجزیه و تحلیل PEST

آنالیز محیط داخلی

منابع

منابع مادی (Tangible)

منابع معنوی (Intangible)

زیرساختار شرکت

نیروی انسانی

منابع نوآوری

منابع شهرت

قابلیتها

آنالیز چرخه ارزشها

مدیریت زنجیره تامین

عملیات

لجستیک

بازاریابی و فروش

خدمات پس از فروش

توسعه فنی

مدیریت منابع انسانی

استراتژی تجاری و شرکتی

استراتژی جاری

استراتژی تجاری

در حال حاضر صنعت خودرو و قطعه سازی آن، بعنوان یکی از صنایع پیشرو در ایران با چالش جدی در برابر بزرگترین تولید کنندگان جهانی قرار گرفته است و ظاهراً تنها راه نجات آن، توجه به مزیت‌های رقابتی خود و اتخاذ استراتژی مناسب جهت بقا و حتی توسعه می باشد. گزارش ذیل نگاهی اجمالی به محیط پیرامون این صنعت داشته و به تحلیل نیروهای موثر بر این صنعت پرداخته و سپس به آنالیز چرخه ارزشهای شرکت روان فن آور و پیدا کردن مزیت‌های رقابتی این شرکت می پردازد. پس از تجزیه و تحلیل عوامل فوق اقدام به طراحی استراتژی شرکتی و استراتژی تجاری پیشنهادی می پردازد به این امید که بتواند گامی هر چند کوچک به این صنعت شکوفای کشور کرده باشد.

تجزیه و تحلیل PEST

(Political، Economical، Social، Technical)

۱. محیط سیاسی و قانونی :

- **قوانین متغیر و نامشخص:** قوانین متغیر سبب مشکلات عدیده برای طرح ریزی بلند مدت می شود، ولی می تواند منفتهای کوتاه مدت را به همراه داشته باشد. طرح سرمایه گذاری خارجی که در مجلس ششم تأیید شد عملاً بدلیل مسائل سیاسی جهانی و وضعیت حقوق بشر در ایران عملاً مورد استقبال خارجیان قرار نگرفته است.
- **بازیابی:** طرح خودروسازها جهت جمع آوری ماشینهای فرسوده، علیرغم بار مالی (برروی نقدینگی جاری شرکت)، دارای منافع بسیار بالا می باشد (هم برای طرفداران محیط زیست و هم برای ایجاد وجهه مثبت برای آنها).
- **تحریمها:** درخواست ایران برای عضویت در WTO توسط آمریکا رد شده است و این در حال حاضر یک فرصت است. ضمناً بدلیل یکسری تحریمهای فنی و موانع موجود برای سرمایه گذاری خارجی برای شرکتهایی که دارای دانش فنی داخلی می باشند، فرصتی مناسب می باشد.
- **پلت فرم مشترک:** ایجاد پلت فرم مشترک بین دو خودروسازی بزرگ کشور، سایپا و ایران خودرو، برای تولید خودرو L90 هرچند یک فرصت خوب برای صنعت تولید خودرو در نظر گرفته می شود، ولی بدلیل ماهیت مونتاژی آن و سخت گیری فرانسویان برای قطعه سازی خودرو، عملاً یک تهدید محسوب خواهد شد.
- **طرح تحقیق و تفحص مجلس:** اخیراً موجی در مجلس هفتم بر علیه برخی مسئولین صنعت خودرو و خصوصاً پروژه خودرو L 90 ایجاد شده است و در صورت تصویب طرح تحقیق و تفحص از این صنعت قطعاً ضررات جبران ناپذیر و تهدیدی جدی را به دنبال خواهد داشت.

۲. محیط اقتصادی:

- **وضعیت کلی اقتصادی کشور:** تولید ناخالص ملی (GDP) ایران در طی سه سال اخیر به طور متوسط حدود ۵.۸ درصد رشد داشته است. حساب ذخیره ارزی بیش از ۲۰ میلیارد دلاری باشد. استقراض خارجی کاهش پیدا کرده است.
- **بیکاری:** نرخ بیکاری ۳۰٪ و نرخ تورم ۱۵.۳٪ اعلام شده است، (وجود کارگر ارزان و فراوان یک فرصت می باشد).
- **هزینه کارگر:** سطح دستمزد یکی از فرصتهای خوب می باشد که در صورتی که با افزایش بهره وری همگام شود راهگشا خواهد بود.

- **نرخ بهره:** سیاست دولت، در این باره کاهش نرخ بهره است. کاهش نرخ بهره توسط بانک مرکزی یک فرصت مناسب برای خودروسازان و قطعه سازان جهت انجام پروژه های جدید و سروسامان دادن به وضعیت خویش بشمار می آید.
- **نرخ ارز:** افزایش قیمت یورو باعث افزایش قیمت خودروهای وارداتی اروپایی می شود ولی ثابت ماندن نرخ دلار برای خودروهای وارداتی کره ای یک فرصت می باشد. با توجه به تغییرات احتمالی بالانس دلار و یورو امکان دارد در سال ۱۳۸۴ این معادلات عوض شود. ضمناً ثابت نگه داشته شدن نرخ دلار و وجود تورم ۱۵ درصدی سبب کاهش قدرت رقابتی خودروسازان و قطعه سازی و ازدست دادن بخش مهمی از مزیت های رقابتی می شود.
- **تعرفه واردات:** با توجه به تعرفه ۱۳۰ درصدی واردات خودرو و ۲۵ درصدی واردات قطعه خودرو موقعیت و فرصت مناسبی برای خودروسازان و قطعه سازان ایجاد شده است که البته قرار است طی پنج سال به صورت کاهشی عمل گردد که همین امر نیاز به برنامه ریزی دقیق و استفاده حداکثر از وضعیت موجود را می طلبد تا بنیه لازم برای رقابت در سال های آتی ایجاد شود.
- **ادغام شدن و Acquisition:** چون در ایران قوانین خاصی برای این مقوله نداریم پس ارائه یک طرح ضربتی و سودده می تواند فرصتی برای سایپا باشد.
- **قیمت سوخت:** پایین بودن قیمت بنزین سبب استفاده بیشتر از وسایل نقلیه شخصی و استفاده کمتر از وسایل نقلیه جمعی می گردد.
- **عضویت در WTO:** در صورت پذیرفته شدن درخواست ایران برای ورود به WTO بدلیل ازدست رفتن بازار اعضای داخلی (تعرفه واردات خودرو در سال ۱۳۰٪ می باشد) تهدیدی کاملاً جدی برای صنایع خودروسازی می باشد.

۳. محیط فرهنگی اجتماعی

- **فرصت های شغلی:** خرید ماشین جهت کار کردن با آن (بعنوان یک منبع درآمد) که یک فرصت مناسب است.
- **نقش زنان:** با توجه به توانمند شدن زنان، استفاده آنان از خودرو روز به روز افزایش می یابد و این یک فرصت می باشد که باید به علائق آنان توجه کرد.
- **شخصیت:** ماشین بعنوان یک وسیله خودنمایی برای یکسری از مردم می باشد. (فرصت)
- **پارکینگ و ترافیک:** شلوغی و ازدحام بیش از حد، ترافیک سنگین و نبود محل پارکینگ یک تهدید می باشد.
- **ماشین های از رده خارج:** وجود بیش از ۲ میلیون ماشین با عمر بیش از ۲۰ سال در کشور فرصتی بسیار مناسب برای خودروسازان جهت جایگزینی آنها و ایجاد یک چهره و وجهه مثبت در جامعه و حتی کمک به حل مشکل آلودگی هوا می باشد.
- **آلودگی:** آلودگی هوای پایتخت به حدی شدید است که اگر خودروسازان نتوانند محصول خود را با محیط زیست سازگار کنند و یا راه حل مناسبی برای حل این مشکل پیدا کنند، مشکلات جدی اورا تهدید خواهد کرد.
- **امنیت:** حدود ۶۵٪ دانشجویان را خانمها تشکیل می دهند و معمولاً مشکل برگشت از دانشگاه به خانه خصوصاً در ساعات پایانی شب بدلیل عدم امنیت یا نبود وسایل نقلیه عمومی فرصتی برای خودروسازان جهت ارائه یک خودروی دانشجویی مناسب ایجاد می کند.
- **جمعیت:** ساختار سنی جامعه به صورت زیر است:

۲۹٪ ۱۳-۰ سال

۶۶٪ ۶۳-۱۶ سال

۵٪ ۶۵ سال به بالا

و این نشان می دهد که جمعیت کشور در کل جوان می باشد و باید به خواسته جوانان و علائق آنان توجه بیشتری صورت پذیرد. حدود ۳۰ درصد جمعیت زیر ۱۵ سال سن دارند توجه به این جمعیت جوان و تقاضای آنان می تواند فرصتی برای خودروسازان باشد. توجه به توزیع جمعیت و پیش بینی رفتار آنان می تواند در شناخت فرصتها کمک شایانی نماید.

۴. محیط فنی و تکنولوژیک

- **اتوماسیون:** عدم استفاده از تکنولوژی روز و خطوط مدرن مونتاژ سبب عقب افتادن و یا حتی خارج شدن خودروسازان و قطعه سازهای آنها از دایره رقابت داخلی و خارجی خواهد شد.
- **طراحی:** توجه به جلوه های خاص طراحی، خصوصاً طراحی ماشینی که با محیط زیست سازگار باشد (مثلاً سیستم Fuelcell و ...) می تواند مصونیت یا حتی مزیت رقابتی مهمی برای شرکتها در بازار جهانی ایجاد نماید.
- **کیفیت:** متأسفانه پایین بودن کیفیت خودروهای ساخت داخل (چه بدلیل بی کیفیتی قطعات و چه به دلیل عدم دقت در مونتاژ) یکی از مهمترین تهدیدها می باشد که عدم توجه به آن می تواند ضررهای جبران ناپذیری به این صنعت وارد نماید.
- **سیستم دوسوخته:** توجه به مسائل زیست محیطی یکی از دغدغه های مهم مردم و مسئولین کشوری شده است لذا استفاده از سیستمهای دوسوخته (بنزین و CNG) می تواند فرصتی (یا تهدیدی) باشد.
- **هوش مصنوعی:** خودروسازان ایرانی در حال استفاده از سیستمهای هوشمند نظیر GPS و ... در محصولات تولیدی خویش است. عدم توجه و تسریع در به کارگیری به این امور می تواند تهدیدی برای آنها تلقی گردد.
- **اینترنت:** استفاده موثر و مفید از اینترنت خصوصاً جهت ارتباطات سازمانی با پیمانکاران، اطلاع رسانی و یا حتی دریافت بازخورد از مشتری، جزء مواردی است که خودروسازان تاکنون از آن استفاده مطلوبی نکرده اند و عدم تسریع یا توجه به این امر تهدیدی کاملاً جدی محسوب می گردد.
- **جوینت ونچر:** جوخاصی برای ایجاد Joint Venture (همکاری مشترک سازمان ها) در خودروسازان و قطعه سازان ایجاد شده که در صورت ایجاد JV مناسب علاوه بر افزایش کیفیت با توجه به مزیت های رقابتی کشور (انرژی و کارگزاران) امکان صادرات و توسعه محصول نیز می تواند ایجاد شود.
- **خدمات پس از فروش:** بی کیفیتی خودروهای ساخت داخل لزوم توجه مضاعف به این مقوله را می طلبد که آن نیز متأسفانه نتوانسته است فرهنگ مشتری مداری را دقیقاً اجرا نماید و تغییرات اساسی در ساختار فرهنگی آنها الزامی است.

۱-۱- آنالیز محیط داخلی

آنالیز محیط خارجی مشخص می کند که شرکت چه کارهایی را ممکن است برای انجام دادن انتخاب کند در صورتیکه آنالیز محیط داخلی در واقع نشان دهنده این است که شرکت چه کارهایی را می تواند انجام دهد. در همین راستا باید شرکت را در زمینه منابع، قابلیتها، مزیتها، رقابتی و آنالیز چرخه ارزش بررسی نمود تا با استفاده از این اطلاعات مزیت استراتژیک شرکت را تعیین گردد.

۱-۱-۱ منابع

الف: منابع مادی (Tangible)

الف - ۱ منابع مالی: شرکت رفا توانایی و اعتبار لازم جهت دریافت وام به میزان مورد نیاز را دارد. شرکت از نظر نقدینگی مشکل خاصی ندارد.

الف - ۲ - منابع سازمانی: شرکت گواهینامه ISO-TS را دریافت کرده و در حال دریافت گرید A از مگاموتور می باشد که برنامه دریافت گرید A ساپکو را نیز در برنامه دارد.

الف - ۳- منابع فیزیکی: از نظر مکانی موقعیت شرکت به گونه ای است که به کارگرفتن نیروی متخصص و ماهر مشکل می باشد ولی از نظر نیروی کار مشکلی وجود ندارد. از نظر موقعیت و فاصله با پیمانکار وضعیت شرکت مناسب بوده و فواصل با ۳ پیمانکار اصلی شرکت کمتر ۱۵۰km است ولی فاصله با مشتری حدود ۳۸۰km می باشد که چندان مناسب به نظر نمی رسد.

الف-۳- منابع فنی: علیرغم عدم دسترسی آسان به نیروهای فنی، شرکت دارای بخش مهندسی و R&D قوی بوده به گونه ای که عمده مشکلات فنی و حتی طراحی و ساخت خطوط و..... توسط تیم داخلی صورت می پذیرد.

ب: منابع معنوی: (Intangible)

ب - ۱- نیروی انسانی: فرهنگ شرکت به گونه ای شکل یافته که اعتماد و نظم سازمانی خوبی را در شرکت می توان مشاهده کرد فقط از نظر ساختار و سیستم ارزیابی مشکل داریم که یک تیم مشغول بررسی و ارائه راهکار مناسب به همین منظور می باشند.

ب - ۲- منابع نو آوری: تجمع نیروهای باهوش و استقرار سیستم پیشنهادات به گونه ای است که از نظر خلق ایده های جدید، شرکت مشکل خاصی ندارد فقط به دلیل ساختار نامناسب و محدودیت تجهیزات ساخت، امکان عملی کردن تمام ایده ها با مشکل مواجه است.

ب - ۳- منابع شهرت: درصد PPM سال گذشته معادل ۲۶۰ بود، که همین امر شهرت خوبی را برای شرکت ایجاد کرده است ولی باید در نظر داشت که مشکلات شاتون شکست و توقف خط تولید شرکت سبب گردیده که هنوز به شرکت رفا به عنوان یک شرکت کاملاً معتبر از نظر کیفی نگاه نشود.

علیرغم تمامی تلاشهای صورت گرفته، ظاهراً محصول از نظر کیفی رتبه اول را ندارد که نیمی از متخصصان شرکت جهت رفع این نقیصه در حال فعالیت می باشند. غیر از شاتونهای کره ای متاسفانه کلیه شاتونهای پیمانکاران دیگر کیفیت و شهرت کافی را نداشته که نیازمند کار کردن و ارتقاء گرید پیمانکاران الزامی است.

۱-۱-۲-قابلیتها: شرکت رفا از نظر مدیریت و ایجاد فرهنگ مشارکتی و توانمند سازی پرسنل قابلیت‌های خوبی دارد
ضمناً واحد R&D شرکت در خلق ایده های جدید خود را توانا نشان داده است.

۱-۲- آنالیز چرخه ارزشهای شرکت رفا

برای یافتن مزیت رقابتی شرکت می بایست علاوه بر آنالیز چرخه ارزش در فعالیتهای اصلی نظیر مدیریت زنجیره تامین، عملیات، لجستیک، بازاریابی و فروش، و خدمات پس از فروش، این آنالیز در فعالیتهای پشتیبانی نظیر مدیریت منابع انسانی، توسعه فنی و ساختار شرکت نیز صورت پذیرد.

۱-۲-۱- مدیریت زنجیره تامین: عدم تعهد پیمانکاران قطعه خام به برنامه های MRP خویش به دلیل نبود سیستم

دقیق و همچنین مشکلات کیفی که بعضاً در محموله های آنها رخ می دهد، سبب شده که از این دیدگاه مشکل عمده داشته باشیم البته برنامه ریزیهای جدید باعث شده که توقفات ناشی از نرسیدن قطعه خام کاهش یافته و وضعیت کمی بهبود یابد. به هر حال وجود سازندگان ایرانی که از نظر کیفی در حال رشد می باشند در صورت برنامه ریزی دقیق و ارتقاء گریز آنها، می تواند یکی از مزایای رقابتی شرکت باشند، خصوصاً از نظر قیمت که به همین دلیل توجه و هدایت این پیمانکاران الزامی است.

۱-۲-۲- عملیات: شرکت رفا با تولید ۷۰۰٫۰۰۰ عدد شاتون پراید در سال ۱۳۸۳ توانسته است عنوان بزرگترین تولید کننده

شاتون در ایران را بدست آورد. ظرفیت تولید شاتون این شرکت نسبت به سال گذشته بیش از ۷۵٪ افزایش داشته است. از نظر فعالیتهای تولیدی قدیمی بودن دستگاه ازنکاتی است که نیاز به بهبود مستمر و همچنین نیاز به واحد مهندسی و نت قوی را کاملاً نشان می دهد.

- ایجاد فرهنگ مشارکتی و استفاده از پیشنهادات پرسنل از مواردی است که نیاز به توجه وافر دارد.

- کاهش ۱۱ درصدی قیمت فروش سبب می شود که به مسائلی نظیر قیمت تمام شده و همچنین COQ و QCD بسیار توجه شود و نیاز و مراقبت و همچنین نظارت مستمر بر کلیه پارامترهای مهم در این زمینه را تاکید می نماید.

۱-۲-۳- لجستیک: شرکت رفا از نظر لجستیک امکانات خاصی ندارد و مزیت خاصی را نیز دارا نمی باشد.

۱-۲-۳- بازاریابی و فروش: مشتری انحصاری شرکت رفا سبب شده که بخش بازاریابی و فروش این شرکت رشد کافی

نداشته و قدرت کافی در دستیابی به بازارهای جدید را ندارد از طرف دیگر عدم وجود نیروی ماهر و با تجربه در این زمینه سبب شده که عمده وظیفه بازاریابی بر عهده مدیرعامل شرکت باشد که بنظر می رسد با توجه به خط مشی شرکت بر روی این واحد باید تجدید ساختار جدی صورت پذیرد.

۱-۲-۵- خدمات پس از فروش: با توجه به کیفیت محصولات ارائه شده معمولاً نیاز به خدمات پس از فروش چندان

جدی بنظر نمی رسد با این حال فرهنگ سازمان و سرعت عمل شرکت در ارائه این خدمات یکی از نقاط قوت شرکت می باشد.

۱-۲-۶- توسعه فنی: از نظر توسعه و بهبود خط تولید و همچنین طراحی محصول و فرآیند، شرکت توانسته است که به

موفقیت‌هایی خوبی دست یافته و دانش لازم را بومی نماید ولی به هر حال از نظر مقایسه با دانش جهانی تولید شاتون هنوز در ابتدای کار می باشد و بنظر می رسد که خرید خط دسته دوم تولید شاتون از کره جنوبی و تاسیس شرکت نصیر کیانگ می تواند از نظر توسعه دانش شرکت بسیار مفید باشد که باید برنامه ریزی لازم جهت استفاده بهینه از این موقعیت صورت پذیرد.

۱-۲-۷- مدیریت منابع انسانی: وجود نیروهای جوان و با انگیزه از نقاط قوت شرکت می باشد ولی حفظ فرهنگ

مشارکتی موجود و کارکرد دلسوزانه پرسنل و همفکری آنها در حل مسائل و مشکلات خصوصاً به صورت کارگروهی از مواردی است که نیاز به فرهنگ سازی مناسب دارد جدای آنکه شرکت برنامه های وسیعی را در جهت اجرای وسیع برنامه های آموزشی برای پرسنل دارد. در هر حال ارزشیابی و اندازه گیری سطح رضایت پرسنل از مواردی است که نیاز به توجه و مراقبت جدی دارد.

۱-۲-۸- زیر ساختار شرکت : کسری حضور مدیریت ارشد شرکت، اگر با مهره چینی مناسب و تفویض اختیار کامل صورت نپذیرد می تواند مشکلاتی را در کارهای جاری شرکت ایجاد نماید. شرکت از نظر ساختار مالی و همچنین نسبتهای مالی وضعیت بسیار بهتری را نسبت به سال ۱۳۸۲ داشته است و ضمناً برنامه ریزی لازم جهت تخمین گردش وجوه نقد و تلاش برای تامین آن صورت پذیرفته است. در ضمن وجهه مثبت شرکت در شهرستان گلپایگان و حمایت ضمنی مسئولین شهرستان سبب می شود که در صورت بروز مشکل کارگری یا.. بتوان حمایت مسئولین را تامین نمود.

۱-۳-۱- استراتژی تجاری و شرکتی

۱-۳-۱- استراتژی جاری شرکت رفا

شرکت رفا عمدتاً با استفاده از امکانات داخل کشور تلاش می کند بعنوان پیشگام در صنعت قطعه سازی چه در بازار داخلی و چه بازار خارجی حضوری قوی داشته باشد. فعالیتهای زیردراین راستا صورت گرفته است.

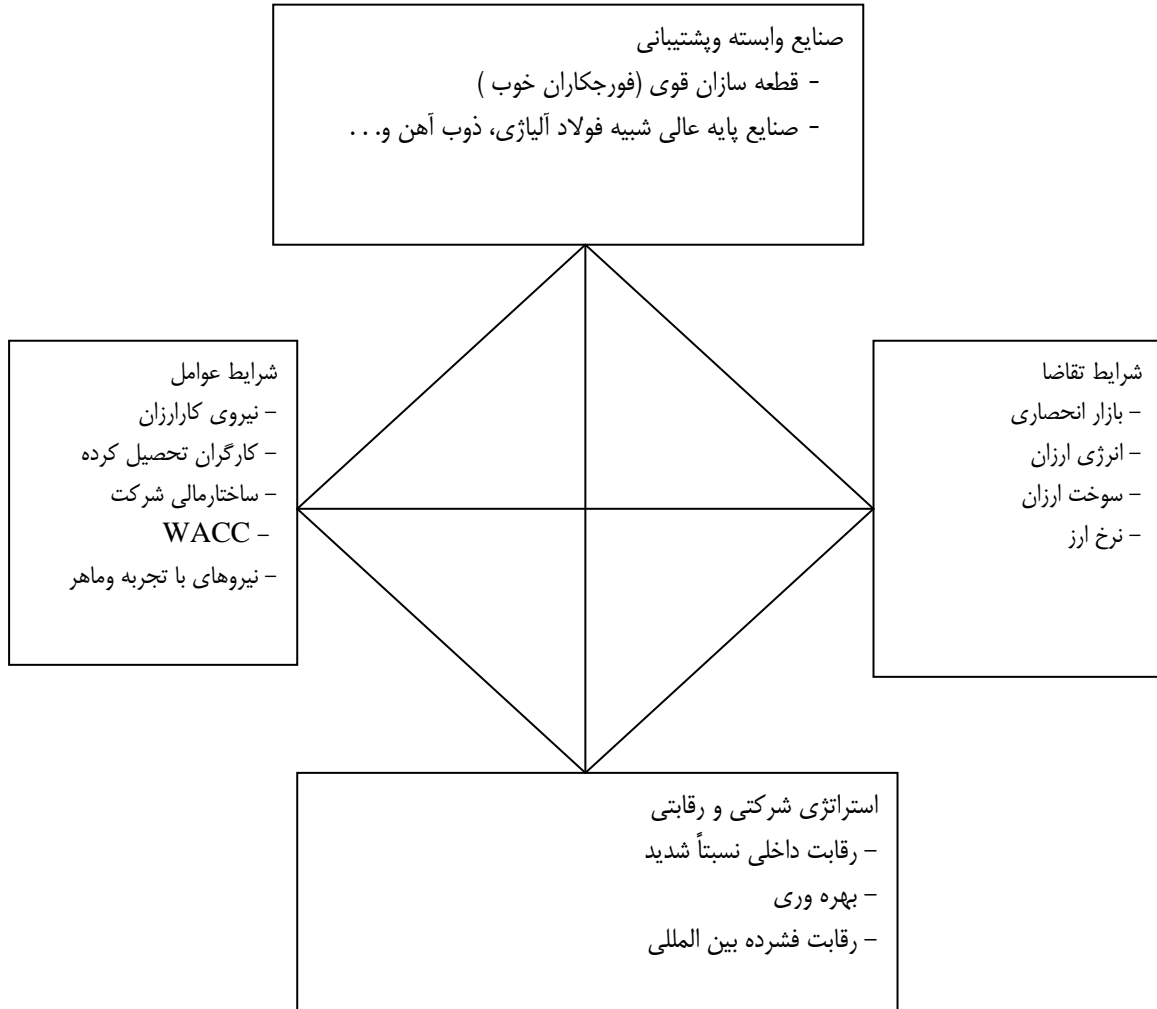
- سرمایه گذاری جدید برای بهره گیری از تجهیزات رباتیک و پیشرفته در خط تولید
- افزایش ظرفیت تولید
- انتخاب شریک خارجی برای تکمیل استراتژی بلند مدت شرکت جهت تولید انواع شاتون.
- برنامه ریزی واقعی و دقیق
- بهره گیری بهینه از تمام مزیت‌های رقابتی شامل مواد اولیه ارزان قیمت، انرژی و نیروی کار جهت حضور قوی در صنعت جهانی قطعه ساز.

هدف شرکت تبدیل شدن به یک قطعه ساز جهانی می باشد و در این راستا برنامه های زیر را اجرا می نماید.

- ۱- طراحی ماشین آلات لازم جهت خطوط تولید
- ۲- برنامه ریزی برای تولید انواع شاتونها
- ۳- استفاده بهینه از ظرفیت تولید و سرمایه گذاری برای اصلاح ساختار فنی و اقتصادی پیمانکاران
- ۴- دستیابی به اصول مدرن مدیریت و اصلاح ساختار مدیریتی شرکت.
- ۵- استفاده از تجربه و دانش نیروی انسانی برای رشد و توسعه شرکت.
- ۶- توسعه کیفیت و افزایش سطح رضایت مشتری و توسعه صادرات محصول.
- ۷- خصوصی سازی سایپا.
- ۸- ورود شرکت به بورس اوراق بهادار.

۱-۳-۲- استراتژی تجاری:

اگر به مزیت‌های ملی شرکت طبق مدل مایکل پورتر توجه کنیم به شکل زیر خواهیم رسید.



توصیه ها و پیشنهادات :

× در بررسی محیط سیاسی و رقابتی می توان مقررات گمرکی و سیاستهای واردات و صادرات را بررسی و آنالیز کرد معمولاً راههای قانونی مناسبی برای مقابله با محدودیت های قانونی وجود دارد که می تواند هزینه های زیادی را کاهش دهد.
× می توان تقاضای بازار را در زمینه حجم شاتون مورد نیاز بررسی کرده و به این ترتیب سهم شرکت را در آورده سازی این نیاز نشان داد. یکی از اهداف سازمان را می توان در برگرفتن سهم بیشتری از بازار قرارداد. در این میان، نسبت رسوخ به بازار شاخص مناسبی است.

× یکی از مهم ترین مواردی که هر سازمان باید به آن توجه داشته باشد مسئله رقابت عرضه کنندگان داخلی و بطور کلی بررسی موقعیت شرکت در مقایسه با همتهای داخلی خود است بررسی نحوه حرکت همتها، شناسایی مزیت های رقابتی آنها، و مضرات رقابتی شان در خط مشی سازمان، در عرصه رقابتی بسیار مهم است.
× صادرات شاتون به خارج از کشور را نیز می توان بررسی کرده و با عنوان موقعیتی برای افزایش سهم بازار از آن استفاده کرد.
× تلاش برای به روز بودن اطلاعات، روشهای عملکردی، نرم افزارهای موجود در بهبود سازمان و بقای آن در دنیای رقابتی مهم است.

× شیوه های انبارداری به نحوی بهبود یابد که سازمان هرچه بیشتر به سمت JIT پیش رود.
× با توجه به مزیت های مشارکت با صاحبان تکنولوژی، شرکت روان فن آور در ایجاد خط جدید تولید با شرکت سئوکیانگ Joint Venture شده است.