

بیانیه رسالت - شرکت فنر سازی خاور

سعیده کریمی

تاریخچه شرکت :

شرکت فنر سازی خاور سهامی عام در سال ۱۳۵۶ به منظور ساخت انواع دست فنر تخت و لایه یدکی کامیونهای سبک و سنگین با ظرفیت سالیانه ۶۰۰۰ تن تاسیس و آغاز به کار کرد. کارخانه این شرکت در زمینی به مساحت ۷۸۰۰۰ متر مربع احداث و دارای ۳۲۰۰۰ متر مربع سالن های سوله و ساختمان های اداری در شهر صنعتی کاوه (ساوه) واقع میباشد.

در سال ۱۳۸۰ با افتتاح طرح های توسعه و افزایش ظرفیت تولیدی به ۱۲۰۰۰ تن ، ساخت انواع قطعات سیستم تعلیق خودرو در برنامه تولیدی این شرکت قرار گرفت.

هم اکنون محصولات این شرکت ، تامین کننده بخش عمده ای از نیاز های کارخانجات خودروسازی از قبیل : ایران خودرو دیزل و سایپا دیزل (برای انواع کامیون های سبک و سنگین) و ایران خودرو و سایپا (برای برای خودروهای سبک سواری : پژو ، پراید، نیسان پاترول ، جیپ و انواع وانت سواری پیکان و نیسان) ، شرکت کرمان خودرو (دوو سی یلو و ماتیز) ، شرکت شهاب خودرو های انواع (اتوبوس های شهری و بین شهری) و گروه بهمن (انواع خودروهای باری سبک و نیمه بیک مزدا و ایسوزو) بوده و در صنایع ریلی تامین کننده بخشی از قطعات راه آهن جمهوری اسلامی ایران و خطوط مترو می باشد. همچنین بخش عمده ای از نیازهای بازار لوازم یدکی انواع کامیون و سایر خودروهای داخلی و خارجی را تامین می نماید.

این شرکت با استقرار سیستم های مدیریت کیفیت واخذ گواهینامه ISO/TS 16949:2002 از شرکت DQS آلمان رو به سوی بازارهای جهانی داشته و با توجه به تنوع و کیفیت بالای محصولات ، هم اکنون تولیدات خود را به کشورهای امارات متحده عربی ، عربستان و قاره آفریقا صادر می نماید. شرحی از تولیدات فنر لول شرکت :

ردیف	شرح کالا	شماره فنی	جنس	وزن (کیلوگرم)
1	فنر لول پیکان	71263918	60Si7	2.6
2	فنر لول پژو ۴۰۵	9602275380	60Si7	3
3	فنر لول پژو ۲۰۶	9630213580	60Si7	3
4	فنر لول جلوپراید	K138-34-011B	SUP7	2
5	فنر لول عقب پراید	K135-28-011	SUP7	1.8
6	فنر لول مزدا ۲۰۰۰	399234011A	SUP7	3.5
7	فنر لول بوژی خارجی	1-Y25-02-0002	65Sicr7	18

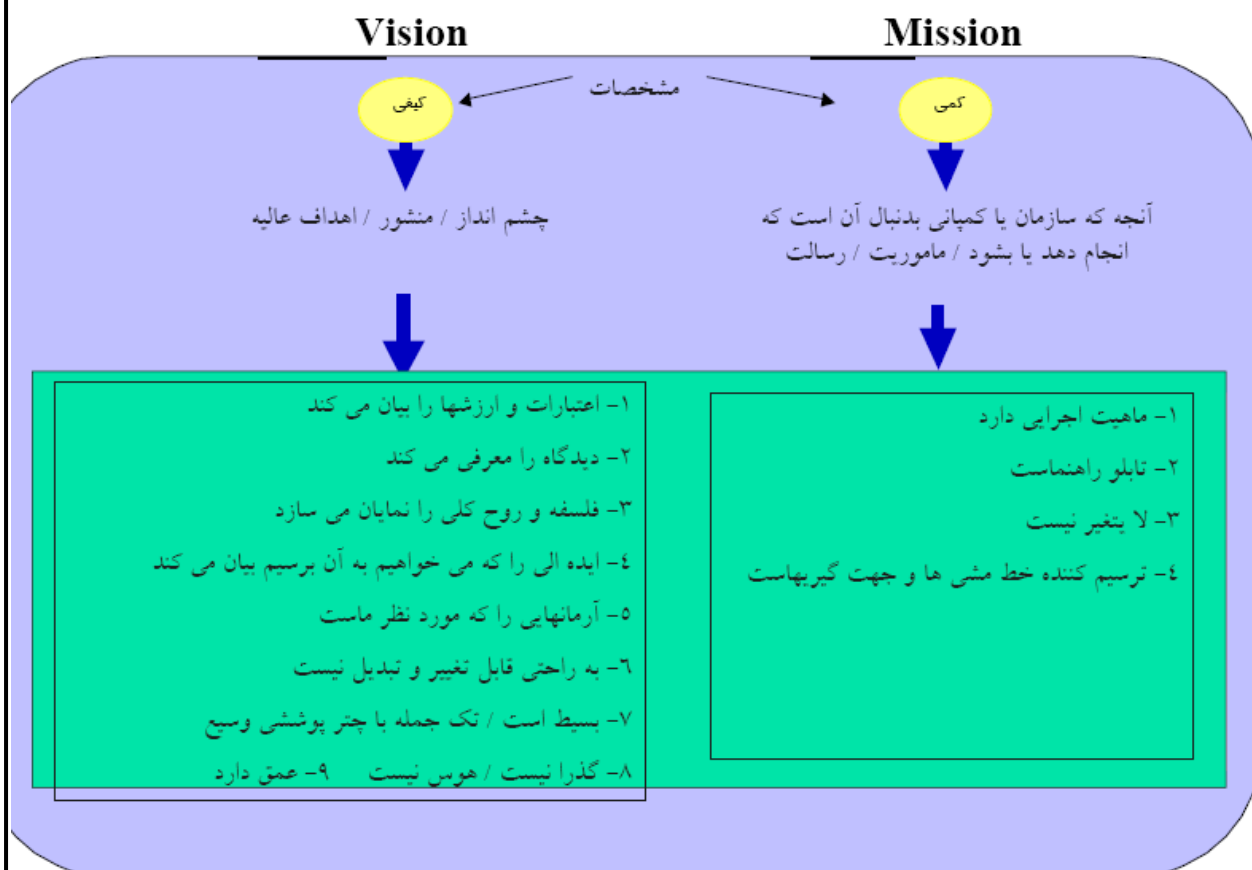
چشم انداز (vision)

چشم انداز شرکت تولیدی متداول ایران چشم انداز خود را را به توجه به اصول بنیادی موجود به شرح زیر بیان می دارد.
شرکت در ۱۵ سال آینده توانایی در هم شکستن فضای رقابتی موجود جهانی را داشته و جزئی شرکت برتر خاورمیانه و ۱۰ شرکت برتر در بعد جهانی در جهت افزایش اثر بخشها و با هدف بهبود مستمر جهت رضایت ذی نفعان سازمان و محیط زیست.

رسالت (mission):

- مأموریت سازمانی شرکت فنر سازی خاور تولید انواع فنر مورد نیاز در صنایع مختلف ، افزایش بهره وری تولید با کیفیت خواسته شده جهت رقابت در بازارهای داخل و خارج می باشد.
 - سرلوحه کلیه امور شرکت فنر سازی خاور ، بهبود مستمر و رضایت مشتری است و تکیه ما بر ارتقا سطح کیفی نیروی انسانی از طریق آموزش و تحقیق و توسعه است.
- فلسفه شرکت
- دیگر محوری جایگزینی برای خود محوری (انعطاف پذیری در مقابل ارائه نظرات دیگران و گوش دادن به آن).
 - رضایت ذینفعان سازمان (۱- مشتری ۲- کارکنان ۳- سهامداران ۴- تامین کنندگان ۵- محیط زیست ۶- جامعه)
 - فرهنگ رقابت پذیری تولید بهتر و ارزانتر
 - سینرژی (با افزایش همبستگی و کار گروهی)
 - نقد خود در اینه دیگران
 - شناساندن اهداف سازمان
 - مسئولیت شرکت
 - درجه اول در قبال سهامداران می باشد ضمن اینکه ما مسئولیتهای در برابر مشتریان جامعه و بهداشت و محیط زیست داریم .
 - شرکت در قبال جامعه (مسائل اجتماعی) خود را مسئول می داند و در فعالیتهای داوطلبانه امور خیره مثل ، جاده سازی ، جامعه سازی فعالیت دارد.
 - اهداف

- دستیابی به بازده سرمایه گذاری مناسب
- بهبود توانایی و مهارت نیروی انسانی
- توسعه بازار
- افزایش کیفیت محصول



اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان :

بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک چنین م ی پندارند که مفاد ماموریت سازمان باید دارای نه ویژگی برجسته باشد:

۱. مشتریان : مشتریان شرکت چه کسانی هستند ؟
۲. محصولات یا خدمات : محصولات و خدمات عمده شرکت چیست ؟
۳. بازارها : از نظر جغرافیایی ، شرکت در کجا رقابت می کند ؟

۴. فن آوری : آیا شرکت از پیشرفته ترین فن آوری استفاده می کند؟
۵. توجه به بقا ، رشد و سودآوری : آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
۶. فلسفه: باورها ، ارزش ها آرزوها و الویت های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟
۷. ویژگی ممتاز : شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
۸. توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی ، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد؟
۹. توجه به کارکنان : آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند؟

ارزیابی ماموریت شرکت :

برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین ماموریت وجود نخواهد داشت . بنابراین برای ارزیابی ماموریت سازمان ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود .

اگر در بیان ماموریت سازمان بیش از حد محدودیت قائل شویم مانع از رشد خلاق سازمان خواهیم شد. از سوی دیگر ، اگر ماموریت سازمان به شیوه ای بسیار کلی بیان شود و به گونه ای که هیچ یک از استراتژی های محتمل را حذف ننماید فاقد هر گونه کارایی خواهد شد . بدیهی است که نمی توان بین کلی گویی و بسیار دقیق بودن (به هنگام نوشتن ماموریت سازمان) به نوعی توازن یا تعادل دست یافت ، ولی مساله مهم این است که چنین تلاشی صورت گیرد.

- همانطور که در بررسی اجزای بیانیه ماموریت شرکت ملاحظه می شود، به مشتریان (بند ۲و ۴) محصولات(بند ۱) ، توجه به کارکنان (بند ۴) و (بند ۲ و تکیه ما بر ارتقا سطح کیفی نیروی انسانی از طریق آموزش و تحقیق و توسعه است) اشاره شده است.
- توجه به بقا، رشد و سودآوری نیز در متن بیانیه ماموریت، در ردیف ۲ (بهبود مستمر)، به صورتی نه چندان کامل اشاره شده است .
- علی رغم اینکه در بررسی اجزای بیانیه ماموریت شرکت به فلسفه اشاره شده است ولی توضیح مربوطه،
- آنچنان که باید، بیانگر باورها، ارزشها، آرزوها و الویت های اخلاقی اصلی شرکت نیست.
- همچنین بازارهای شرکت، از نظر جغرافیایی، به وضوح مشخص نشده است (در بند ۱ صرفاً به بازارهای داخلی و خارجی اشاره شده است اما اینکه هدف رقابت در کدام بخش از این بازارها است اشاره ای نشده است).

- در بیانیه ماموریت و بررسی اجزای آن، به تصور مردم در قسمت مسئولیت ها اشاره شده است (مسئولیت در امر حفظ محیط زیست و بهداشت، شرکت در قبال جامعه (مسائل اجتماعی) خود را مسئول می داند و در فعالیتهای داوطلبانه امور خیره مثل ، جاده سازی ، جامعه سازی فعالیت دارد).
- ویژگی ممتاز شرکت در ماموریت شرکت بیان نشده است.
- نوع فن آوری مورد استفاده در این بیانیه در نظر گرفته نشده است.

جدول اولویت بندی اهداف

اولویت	اهداف
۱	بازده ۲ برابر سرمایه
۲	افزایش تعداد مشتریان
۳	ایجاد مزیت رقابتی
۴	مشتری مداری (توجه به خواسته های مشتری)
۵	ارتقاء توانایی و بهبود مهارت کارکنان
۶	افزایش بهره وری
۷	توسعه بازارها
۸	ورود به بازارهای خارجی

نقاط قوت وضعف

ضعف	قوت
۱- ضعف مدیریت انبار	۱- خریداری دستگاه های مدرن و جدید فنریچی
۲- کمبود دستگاه ها و ماشین الات تولیدی	۲- آزمایشها مناسب و دستگاه های جدید کنترلی
۳-بالا بودن ضایعات تولید	۳- استفاده از کوره های مداوم
۴-عدم مهارت کافی نیروی کار	۴- پشتیبانی فنی تولید
۵- ضعف در بار کد کردن محصولات	۵- داشتن استاندارد ISO.I ۱۶۹۴۹ و ISO14000
۶- استفاده از کوره های گروهی سنتی برای فنرهای فرم دار	۶- برنامه ریزی برای تعمیرات
۷- ضعف در بسته بندی کامپیوتری	
۸-بالا بودن هزینه های تولید	
۹- ضعف در آموزشی کارکنان	
۱۰- بودجه پایین R&D	
۱۱- ضعف در تست کشش	
۱۲-	
۱۳-	

بررسی فرصتها و تهدیدات از ابعاد متفاوت محیطی

الف) فرصتها و تهدیدات محیطی از بعد اقتصادی

فرصتها	تهدیدات
۱- افزایش ورشد بازار داخلی خود و تا مرز ۲۰۰/۰۰۰ و ۱ عدد	۱- کمبود نقدینگی وعدم پرداخت به موقع
۲- تامین مواد اولیه به طریق Relinance	۲- افزایش واردات خودرو
۳- مدولار کردن تولیدات خود روسازی	۳- توسعه رقبا
۴- امکان همکاری فنی با کشورهای خارجی	۴- پیوستن به WOT و محدودیتها فرهنگی و سیاسی ناشی از ان
۵- امکان صندوق ذخیره سازی	۵- نرخ تورم بالا
۶- رها شدن خودروسازان از تامین قطعه و واگذاری ان به قطعه سازان	۶- افزایش واردات قطعات از خارج از کشور
۷- تمایل به داخلی شدن قطعات از سوی خودروسازان	۷- امکانات بانکها و میزان بهره بانکی
۸- رشد اقتصاد در کشور	۸- نحوه حمایت بانکها از تولید کنندگان

ب) فرصتهای و تهدیدهای محیطی از بعد اجتماعی

فرصتها	تهدیدات
۱- بالا بودن نسبت عرضه و تقاضای خودرو در جامعه	۱- فرهنگ مصرف استفاده از جنس خارجی و عدم تمایل به جنس داخلی
۲- ساختار جمعیت	
۳- افزایش ضریب شهر نشینی و وضعیت مهاجرت به شهرها	
۴- فرهنگ مصرف	
۵- بالارفتن نسبی سطح در آمد	

ج) فرصتها و تهدیدهای محیطی از بعد سیاسی

فرصتها	تهدیدات
۱- تصویب قانون جذب سرمایه گذاری خارجی	۱- قانون کار
۲- تصویب طرح نوسازی صنایع کشور	۲- وضعیت عدم ثبات سیاسی کشور
۳- موانع تعرفه ای در امر واردات قطعات خارجی	۳- قانون تجمع عوارض
۴- حمایت دولت از مصرف تولیدات داخلی	۴- نوسانات سیاسی و مناسبات بین المللی
	۵- بوروکراسی نامتناسب با توسعه صنعتی

د) فرصت ها و تهدیدات از بعد تکنولوژی

ح) فرصت ها و تهدیدات از بعد صنعت

فرصتها	تهدیدات
۱- حضور در نمایشگاه های تخصصی داخلی و خارجی	۱- روند کاهش یارانه در صورت ورود به بازارهای جهانی
۲- مشارکت با شرکتهای خارجی	۲- ورود اسانتر قطعات PACK
۳- وجود بازار مصرف و خرید فنردر سایر صنایع غیر از خودرودر داخل کشور	۳- جذابیت بیشتر واردات و مصرف کالاهای خارجی
۴- مزیت های نسبی تولید در ایران نسبت به بازار جهانی	۴- رقابتی شدن بیشتر محیط فعالیت
۵- وجود بازارها ، بالقوه در کشورهای منطقه وهمسایه	۵- باور و ذهنیات کشورهای خارجی و دنیا نسبت به ما و تولیدات ایرانی
۶- امکان ورود به بازارهای جهانی به علت پایین تر بودن هزینه تمام شده قطعات در داخل	۶- وجود در رقبای خارجی به خصوص کشورهای مانند چین و هند و
۷- برنامه توسعه صادرات از سوی دولت	

ه) بررسی فرصت و تهدیدات محیطی از بعد منابع مالی و انسانی

فرصتها	تهدیدات
۱- کثرت وجود نیروی انسانی تحصیل کرده در کشور	۱- منابع مالی اندک کشور
۲- در دسترس بودن نیروی کار	۲- محدودیت مهارتهای تخصصی در کشور
۳- وجود علاقه ملی و منطقه ای در ذهنیت پرسنل	۳- مشکل بودن جذب نیروی غیر بومی در منطقه

جدول چکیده تحلیل عوامل درونی (قوتها وضعف ها)(IFAS)

عوامل دورنی	وزن	ضریب	امتیاز ارزش گذاری	شرح
قوتها				
۱- پشتیبانی فنی تولید	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	
۲- داشتن استاندارد ISO 14000 و ISO TSI 6949	۰/۱	۳	۰/۳	سبب افزایش اعتبار شرکت می شود
۳- برنامه ریزی برای تعمیرات	۰/۰۵	۴	۰/۲	
۴- کیفیت مناسب محصولات	۰/۱	۴	۰/۴	سبب رضایتمندی مشتری می شود
۵- به کارگیری دستگاه های جدید کنترل	۰/۱	۳	۰/۳	
۶- استفاده از کورههای مداوم	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	افزایش میزان تولید
ضعف ها				
۱- مکانیزه نبودن سیستم انبار	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	
۲- عدم مهارت کافی نیروی تولیدی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	با افزایش دانش بهره وری و کارایی سازمان افزایش می یابد
۳- بالا بودن هزینه های تولید	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	
۴- عدم استقرار واحی بازاریابی کارا	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	

۵-بودجه پایین تحقیقات R&D	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	با تحقیقات بیشتر می توان به تنوع در محصولات دست یافت .
۶-عدم بار کد گذاری مناسب	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	
۷-ضعف در بسته بندی محصولات	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	
۸-عدم وجود سیستم حسابداری مناسب	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	
۹-کمبود دستگاهها و ماشین آلات تولیدی	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	
۱۰-بالا بودن ضایعات تولید	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	با کاهش ضایعات هزینه های شرکت کاهش می یابد
کل	۲/۶۱		۱	

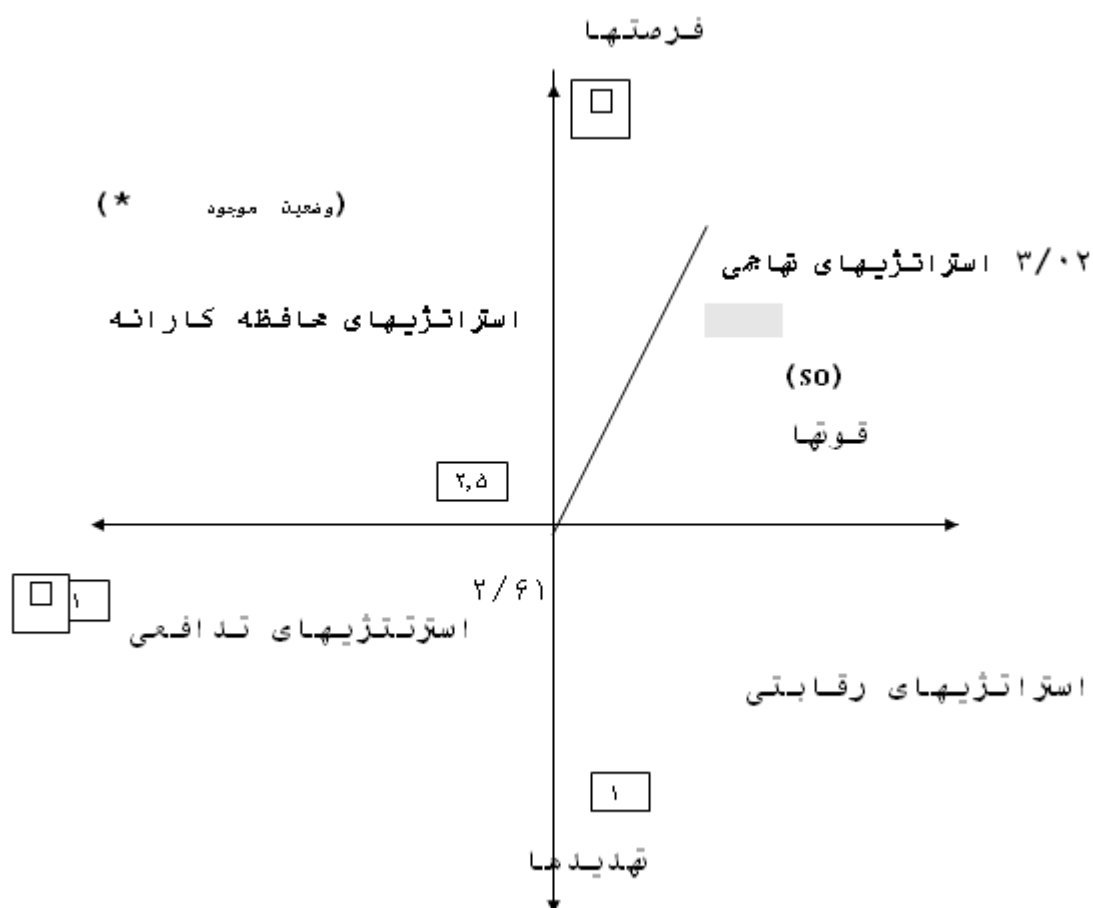
* شرکت از لحاظ توان صنعتی در وضعیت مطلوبی قرار دارد و باید از استراتژیهای تهاجمی استفاده شود .

جدول چکیده تحلیل عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدید ها)(EFAS)

شرح	امتیاز ارزش گذاری	ضریب	وزن	عوامل بیرونی
فرصت ها				
	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱-وجود بازارهای بالقوه مصرف در داخل و خارج
خرید این تجهیزات سبب افزایش تولید با هزینه کمتر می شود	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۲-پیشرفت تکنولوژی در تولید دستگاههای فنر پیچی
	۰/۲	۴	۰/۰۵	۳-امکان همکاری فنی با کشورهای خارجی
مشارکت با کشورهای دیگر افزایش می یابد	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۴-تصویب قانون جذب سرمایه گذاری خارجی
	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۵-وجود نیروهای متخصص و مشاور در امر تولید
	۰/۱۶	۲	۰/۰۵	۶-کثرت نیروی کار
	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۷-وجود مراکز آموزشی و علمی
سبب یافتن مشتریان جدید و همچنین افزایش کانالهای توزیع می شود	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۸-حضور در نمایشگاههای داخلی و خارجی
	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۹-بالا رفتن تقاضا جهت قطعات یدکی
تهدیدها				
	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱-وجود رقبای قدرتمند در صنعت
سبب کاهش تقاضا برای محصولات شرکت به سبب قیمت پایین تر می شود	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۲-افزایش واردات قطعات چینی
	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۳-نرخ تورم بالا
	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۴-نوسانات سیاسی کشور
	۰/۱	۲	۰/۰۵	۵-کاهش تقاضا از جانب شرکتهای خود رو سازی به دلایل خاص
سبب ایجاد سدر گمی در تدوین	۰/۱	۲	۰/۰۵	۶-نبود استراتژی مدون صنعتی

استراتژی می شود (سبب عدم اطمینان محیطی)				
	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۷- وجود تحریمهای منطقه ای
ایجاد بوروکراسی های کاری که مانع سرعت و دقت در امور اجرایی و تصمیم گیریها می شود	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۸- تعدد مراکز تصمیم گیری و ناهماهنگی بین دستگاههای اجرایی در حوزه فعالیت صنعتی کشور
	۳/۰۲		۱	کل

بررسی وضعیت موجود شرکت :



استفاده از استراتژیهای تهاجمی برای شرکت در الویت می باشد مانند استفاده از استراتژیهای نفوذ در بازار، توسعه محصول، ادغام عمودی یا افقی، تنوع همگون و ترکیبی از آنها.

ماتریس swot

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل درونی (از جدول IFAS)	عوامل بیرونی (از جدول EFAS)
<p>۱- مکانیزه نبودن سیستم انبار ۲- عدم مهارت کافی نیروی تولیدی ۳- بالا بودن هزینه های تولید ۴- عدم استقرار واحد بازاریابی کارا ۵- بودجه پایین تحقیقات ۶- عدم بار کد گذاری مناسب ۷- ضعف در بسته بندی محصولات ۸- عدم وجود سیستم حسابداری مناسب ۹- کمبود ماشین آلات تولیدی ۱۰- بالا بودن ضایعات</p>	<p>۱- پشتیبانی فنی تولید ۲- داشتن استاندارد ISO 14000 و ISO TSI 6949 ۳- برنامه ریزی برای تعمیرات ۴- کیفیت مناسب محصولات ۵- به کارگیری دستگاه های جدید کنترل ۶- استفاده از کوره های مداوم</p>		
استراتژیهای WO	استراتژیهای OS	فرصتها (O)	تهدیدها (T)
<p>۱- برگزاری دوره های آموزشی تخصصی جهت بالا بردن مهارت کارکنان ۲- سرمایه گذاری در IT و سیستمهای مورد نیاز شرکت ۳- جذب و بکارگیری نیروهای متخصص موجود در بازار ۳- اختصاص بودجه به واحد R&D جهت بکارگیری پیشرفتهای تکنولوژیکی موجود در شرکت</p>	<p>۱- استراتژی توسعه بازار ۲- استراتژی توسعه محصول ۳- افزایش صادرات به کشورهای همسایه ۴- ادغام افقی</p>	<p>۱- وجود بازارهای بالقوه مصرف در داخل و خارج ۲- پیشرفت تکنولوژی در تولید دستگاههای فنر پیچی و سایر موارد ۳- امکان همکاری فنی با کشورهای خارجی ۴- تصویب قانون جذب سرمایه گذاری خارجی ۵- وجود نیروهای متخصص و مشاور در امر تولید ۶- کثرت نیروی کار ۷- وجود مراکز آموزشی و علمی ۸- حضور در نمایشگاههای داخلی و خارجی ۹- بالا رفتن تقاضا جهت قطعات یدکی</p>	<p>۱- وجود رقبای قدرتمند در صنعت ۲- افزایش واردات قطعات چینی ۳- نرخ تورم بالا ۴- نوسانات سیاسی کشور ۵- کاهش تقاضا از جانب شرکتهای خود رو سازی به دلایل خاص ۶- نبود استراتژی مدون صنعتی ۷- وجود تحریمهای منطقه ای ۸- تعدد مراکز تصمیم گیری و ناهماهنگی بین دستگاههای اجرایی در حوزه فعالیت صنعتی کشور</p>
استراتژیهای WT	استراتژیهای ST		
<p>۱- ایجاد واحد بازاریابی موثر و فعال جهت حفظ سهم بازار و افزایش آن در مقابل رقبا ۲- عدم ورود به بازارهای با رقبای قوی ۳- استقرار سیستم حسابداری قیمت تمام شده جهت برنامهریزیهای مناسب مالی در مقابل نرخ تورم ۴- تقویت استراتژیک شرکت جهت برنامه ریزیهای بلند مدت در شرایط عدم اطمینان در راستای منافع شرکت .</p>	<p>۱- بکارگیری مدیریت کیفیت جامع (TQM) بهبود مستمر کیفیت برای مقابله با رقبا ۲- افزایش تنوع و نوآوری در محصولات</p>		