

# به نام خدا



دانشکده مدیریت

استراتژی شرکت خودرو سازی زامیاد

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: بنفشه دستوریان

## شرکت خودرو سازی زامیاد

### مدیریت استراتژیک

بر خلاف سایر اجزای کسب و کار مانند مالی ، بازاریابی ، تولید ، مهندسی و ... دیدی وسیع بر کل سازمان دارد و مرکز توجه آن کل شرکت ، صنعت و محیط رقابتی با چشم‌اندازی روشن در یک گستره زمانی طولانی مدت .... منابع و قابلیت های رقابتی را جهت موفقیت هدایت می‌نماید . قرار نهادن اجزای مختلف سازمان مانند جدول و برقراری تعامل سازنده آن ها توسط مدیریت استراتژیک امکان پذیر است .

مفاهیم کلیدی و اساسی در مدیریت استراتژیک

- کاری که انجام می‌دهیم چیست ؟

- چگونه می‌توان سازمانی موفق ایجاد نمود ؟

پاسخ این سوالات درونمایه اصلی مدیریت استراتژیک و انجام درست مدیریت است . مواجه شدن با پدیده های مختلف از قبیل نحوه حرکت شرکت ، موقعیت بازار ، توانمند شدن در برابر رقبا و راه های تشخیص دادن روش های بهبود ، ترکیب آن ها و چگونگی رفتار با هر یک در قالب مفاهیم مدیریت استراتژیک قابل درک و پیگیری است .

والدو امرسون :

تجارت یک نوع بازی مهارت ها است که مردم انجام می دهند ، چه کسانی بهتر بازی می‌کنند ، آن هاییکه توانایی پوشش کلیه اجزا را داشته و دارای اهداف صریح می‌باشند ، بکوشید بازیگری توانا و زیرک شوید بنا بر ۲ دلیل عمده بالاترین اولویت اقدامات مدیریتی تهیه و تدوین استراتژی و اجرای آن است :

۱- لزوم آینده نگری و چگونگی هدایت و رهبری کسب و کار

بدون شرکت از یک وضعیت به وضعیت بالاتر بدون تصوری از کسب و کار و نقشه راه رقابتی امکان پذیر نیست و تهیه طرح و نقشه بازی به منظور خشنودی سازی مشتریان و دستیابی به عملکرد مطلوب از طریق تدوین استراتژی راهی است میان بر .

۲- ضرورت توجه به هارمونی و هماهنگی

نیازهای ضروری روزمره و آتی ، سازگاری و هماهنگی جهت ماندگاری سازمان و حمایت بخش های مختلف آن در زمان بلوغ ، جلوگیری از اتلاف منابع و تمرکز بخشیدن به اقدامات از راه تدوین استراتژی میسر می گردد .

استراتژی ها نقطه کانونی حرکت های سازمانی بوده و الهام بخش مدیران می باشند . استراتژی یک شرکت طرح بازاری مدیریت در کسب موقعیت بازار، هدایت عملیات، خشنودسازی مشتریان، موفقیت در عرصه رقابت و دستیابی به اهداف سازمانی است ؛ و موجبات زیر را فراهم می آورد :

حرکت اثربخش در امتداد مسیر شرکت

تمرکز بر روی بازارها و نیازمندی های مشتریان

انتخاب رویکرد رقابتی و راه های عملیات مناسب

ایجاد حس و انگیزه ای که عامل رشد و سودآوری است

باریکتر شدن و تمرکز یافتن بر موضوعات اصلی کسب و کار

استراتژی هر سازمان وابسته به تعاریف رقابت و رقابت پذیری و رویکردهایی است که آن سازمان اتخاذ نموده است .

نکته – استراتژی شرکت ترکیبی از اقدامات رقابتی و رویکردهایی است که کارکنان را در جهت خشنودسازی مشتریان به رقابت موفقیت آمیز و دستیابی ببه اهداف سازمانی مدیریت می کند.

### **پنج گام فرآیند مدیریت استراتژیک**

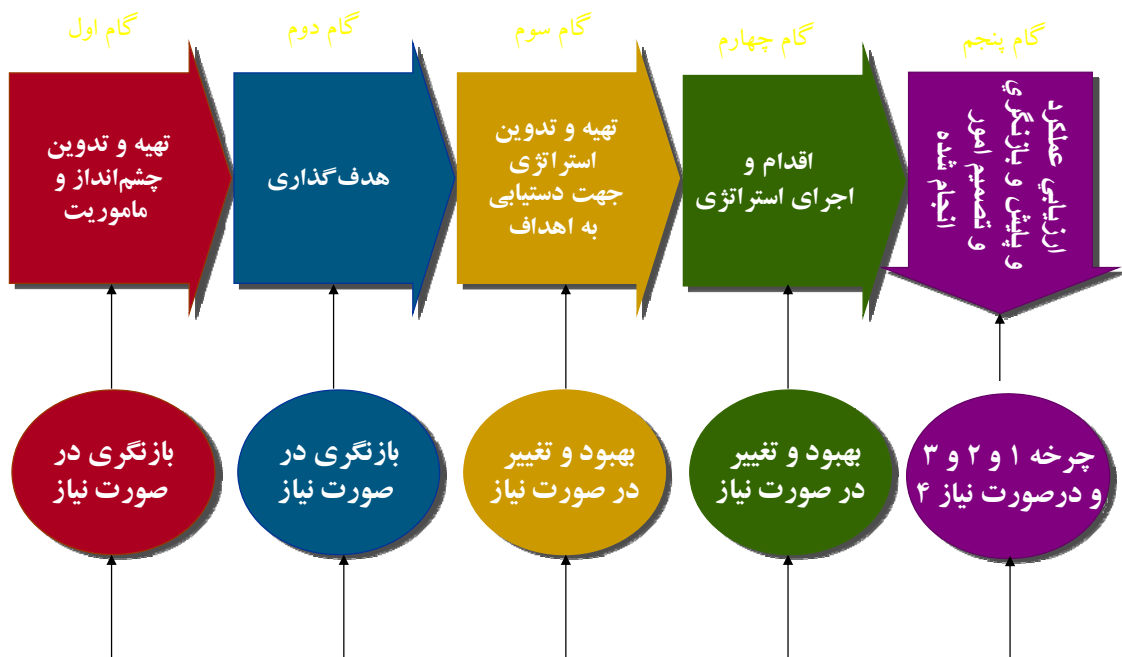
۱- تدوین چشم انداز و قرار دادن آن در راس سازمان به منظور ترسیم مسیر طولانی مدت حرکت سازمان و ترویج آن در درون سازمان .

۲- تدوین اهداف و تبدیل چشم انداز به پیامدهای عملیاتی ویژه برای دستیابی به اهداف سازمانی

۳- تدوین استراتژی جهت رسیدن به نتایج تعیین شده

۴- اقدام و اجرای کارا و اثربخش استراتژی های منتخب

۵- ارزیابی عملکرد و بازخورد اقدامات صورت گرفته به منظور بازنگری استراتژی ها ، اهداف ، اجرا و بهره گیری از ایده ها و فرصت های جدید



## چشم انداز استراتژیک Vision

### ? Where we are going<sup>۱</sup>

- ✚ نقشه راه آینده سازمان ، دورنمای همه جانبه و گسترده سازمان است .
- ✚ تمرکز ما در مورد آینده تکنولوژی ، محصول ، مشتریان و امور مهم چه خواهد بود ؟
- ✚ شرکت در کجا قرار خواهد گرفت ؟
- ✚ تصویری است از آینده سازمان

## مأموریت Mission

### ? Who we are and what we do

- ✚ چه کاری را انجام می دهیم و فلسفه وجودی ما چیست ؟
- ✚ وضعیت حاضر کسب و کار شرکت را تشریح می کند .
- ✚ عمدتاً بر روی قابلیت های حاضر ، مشتریان و فعالیت ها تمرکز دارند .

نکته : Vision و Mission عصاره جهت گیری های سازمان هستند و چشم انداز بر آینده و ماموریت به حال حاضر شرکت تمرکز دارد .

## هدف گذاری

✓ فرآیند تبدیل بیانیه های چشم انداز و ماموریت به اهداف ، عملکردی ویژه است که به دو دسته عمده تقسیم می شود :

✓ (۱) مالی (۲) استراتژیک

✓ در جهت شناخت فواصل و شکاف ها بین وضعیت موجود و موقعیت هدف

✓ نشان دهنده پیشرفت سازمان

✓ تمرکز بیشتر در جهت انجام اقدامات و اجرای بهبودهای ضروری در عملکرد مالی و موقعیت کسب و کار

✓ سازماندهی کسب و کار و ساخت دیوار دفاعی در مقابل عملکردهای نارسا

✓ ایجاد همگرایی در دستیابی به چشم انداز و ماموریت

✓ قابل حسابرسی برای مدیران رده بالا

✓ عاملی است جهت جلوگیری از سردرگمی و بهره گیری بهتر از مهارت ها

✓ جلب توجه مدیران در اهداف کوتاه مدت با در نظر گرفتن چشم انداز بلند مدت

✓ توجه تنها به اهداف مالی کفایت نمی کند و باید به اهداف استراتژیک نیز به همان اندازه توجه شود .

## تهیه و تدوین استراتژی

استراتژی سازمانی فراهم آورنده پاسخ های برخی سوالات اساسی مدیران در مواجهه با کسب و کار است ، از قبیل :

■ میزان تمرکز روی ساختن یک و یا گروهی از کسب و کارهای متنوع

■ عوامل موثر در بخش بندی مشتریان و جداسازی محدوده های مورد نظر بازار

■ شرایط حضور در بازارهای رقابتی بر پایه قابلیت های سازمانی

■ چگونگی تغییر منابع خرید

■ تعیین میزان و چگونگی پوشش جغرافیایی بازار و شرایط رقابت

■ رشد شرکت در بلند مدت و تحقق چشم انداز

طراحی و تهیه استراتژی سازمان در مدیریت کردن بحران ها و دستیابی به نتایج اهداف سازمانی مشخص شده در

آینده توانمند می سازد .

“ اهداف پایان استراتژی ها و استراتژی ها معنای دستیابی به اهداف هستند . ”

## معرفی شرکت:

### زامیاد ، سازمان کارآفرین:

شرکت تولید کننده خودروهای تجاری زامیاد در سال ۱۳۴۲ در محل میدان آذری به عنوان اصلی ترین کارخانه گروه صنعتی رنا- تاسیس گردید و فعالیت خود را با واردات ، مونتاژ و تولید انواع خودروهای تجاری بنزین و گازوئیلی مطابق با استانداردهای روز بین المللی آغاز کرد. این شرکت در سال ۱۳۵۰ با توجه به گسترش فعالیتها و توسعه محصولات خود ، به محل فعلی خود واقع در کیلومتر ۱۵ جاده قدیم کرج منتقل شد و با راه اندازی ۱۱ خط تولیدی و بیش از ۲۲۰۰ نفر پرسنل فعالیت خود را ادامه داد و تا به امروز تداومی روبه رشد داشته است . به اجمال ، از مهمترین الزاماتی که زامیاد بر اساس آن تشکیل شد می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

✓ بکارگیری و استفاده از ظرفیتهای موجود و خالی صنعت کشور در صنعت خودروسازی بخصوص خودروهای تجاری

✓ افزایش بهره وری در صنعت خودروسازی و دستیابی به تیراژ بالاتر تولید خودروهای تجاری جهت تسهیل در امر حمل و نقل

این شرکت ماموریت خود را تامین نیاز بازارهای داخل و خارج از کشور در زمینه وسائط نقلیه تجاری زمینی برای جابجایی مسافر و کالا قرار داده و در حال حاضر مدیریت و تولید سهم بسیاری از محصولات مورد نیاز کشور در این زمینه را دارا می باشد .

### مزیت های رقابتی:

در حال حاضر پس از گذشت ۴۴ سال از شروع فعالیت زامیاد می توان اذعان داشت که این شرکت تا حدود بسیار زیادی به چشم انداز ایجاد خویشت دست یافته است . زامیاد یکی از شرکت های بزرگ گروه خودروسازی سایپا

می باشد که بی شک رشد مداوم گروه خودروسازی سایپا در سالهای اخیر و عرضه خودروهای جدید توسط این شرکت ، بدون کارآفرینی ، ارتقاء مداوم ظرفیت و کیفیت سازندگان و جزبا تلاش شرکتهای مجموعه سایپا نظیر زامیاد میسر نبوده است .

### پیمانکاران و قطعه سازان:

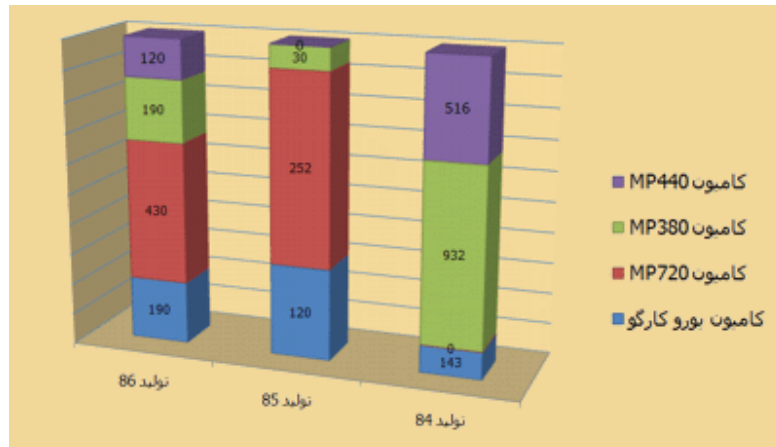
تا کنون بیش از ۲۰۰۰ شرکت سازنده قطعه شناسایی و ارزیابی شده اند که از طریق شرکت بهنگام آفرین قراردادهای تامین قطعات منعقد شده است و دهها شرکت نیز در صنایع جنبی آن فعالیت می کنند. توانمندی قطعه سازان زامیاد اینک در حدی است که برخی از آنها برای شرکتهای معتبر داخلی و خارجی قطعه صادر می کنند و سطح تکنولوژی و توان طراحی و تولید آنها نسبت به سالهای اولیه آغاز فعالیتهاشان بسیار بالاتر رفته به گونه ایکه زنجیره تامین زامیاد بعنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای شرکت زامیاد شده است .

شرکت زامیاد در سالهای گذشته در فهرست شرکتهای برتر ایران از حیث فروش و سود قرار داشته است. حدود ۲۵ درصد از ۲۲۰۰ پرسنل زامیاد دارای تحصیلات دانشگاهی هستند و فعالیت این شرکت باعث اشتغال غیر مستقیم تعداد زیادی از جوانان این مرز و بوم در شرکت های سازنده نیز شده است . اکنون که زامیاد چهل و پنجمین سالگرد فعالیت خود را سپری می کند شاهد دستاوردها و نتایج ۴۵ سال تلاش مستمر در صنعت خودروسازی تجاری می باشد که از مهمترین این دستاوردها می توان به این موارد اشاره کرد:

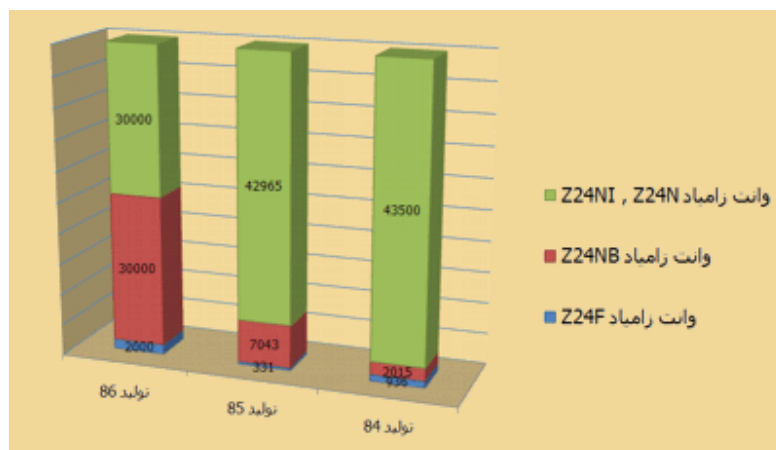
### در زمینه تولید:

- کسب ۲۸٪ از سهم بازار خودروهای تجاری که در سال ۸۵ با تولید ۵۱۱۵۷ دستگاه خودرو شامل ۵۰۳۳۹ دستگاه وانت با رشدی معادل ۸/۴٪ نسبت به سال قبل از آن و ۳۳۴ دستگاه می نی بوس دیزل A80,12M با رشد ۹۸٪ نسبت به سال ۸۴، ۷۲ دستگاه انواع ون و کامیونت دیلی.





مقایسه تولید کامیون طی ۲ سال اخیر و برنامه سال ۸۶



مقایسه تولید و انتهای طی ۲ سال اخیر و برنامه سال ۸۶

• در زمینه تحقیقات :

– توسعه موتور وانت Z24NI به موتور Z24NIB

– توسعه کاربری وانت Z24F

– بکارگیری موتور EURO III و EURO IV در محصول وانت

• در زمینه فروش و خدمات پس از فروش :

– رشد ۲۵٪ فروش و تحقق ۱۰۰٪ بودجه سال ۸۵

– کسب رتبه سوم از نظر وضعیت خدمات پس از فروش در میان شرکت های خودروساز

– موفقیت در مناقصه های مربوط به تولید و تامین ۵۲۴ دستگاه می نی بوس دیزل و ۵۰۰ دستگاه

اتوبوس دیزل شهری

• در زمینه صادرات :

- دریافت تقدیرنامه صادر کننده برتر سال ۸۵

- رشد ۴۰۰٪ صادرات در سال ۸۵ نسبت به سال ۸۴

- تحقق ۸۵٪ برنامه صادراتی

### • در بخش مالی :

- افزایش سرمایه شرکت از ۳۰۰ میلیارد ریال به ۶۰۰ میلیارد ریال در سال ۱۳۸۵

- کاهش تعهدات ارزی در سال ۸۵ به میزان ۶٪

- استمهال کلیه دیون بانکی در سال ۸۵

- تامین منابع لازم از طریق سیستم بانکی در جهت تامین مواد اولیه و شرکت های لیزینگ جهت

فروش بخشی از محصولات شرکت

- فروش دارائیهای غیر مولد در جهت تامین منابع مالی جهت پیشرفت پروژه افزایش تولید در شهرستان

کاشان و احداث و راه اندازی کارخانه خودروسازی زامیاد ۲

### • در بخش نظامهای کیفیت و سیستمهای مدیریت نوین:

- تمدید گواهینامه ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۱ از سوی شرکت DNV

- دریافت گواهینامه بین المللی ISO14001:2004 ( نظام مدیریت زیست محیطی)

- دریافت گواهینامه تعهد به تعالی و گواهینامه اهتمام به تعالی در جوایز ملی بهره وری کیفیت

- دستیابی به نمره ۳/۹ از مجموع ۵ نمره بر اساس مدل NPMS

### • محصولات تولید شونده:

محصولات تولید شونده زامیاد عبارتند از وانست نیسان در مدل‌های Z24NB,Z24N ، کامیون ، کامیونت ، می نی بوس و ون دیلی IVECO در مدل‌های مختلف ، می نی بوس A8012 و اتوبوس شهری . از نظر سهم بازار ، شرکت زامیاد در مقایسه با سایر شرکتها از رشد قابل ملاحظه ای برخوردار بوده و هم اکنون ، مقام دوم را در بین شرکتهای تولید کننده خودروهای تجاری دارا می باشد.

### • همکاران تجاری کلیدی خارجی:

مهمترین شرکاء کلیدی زامیاد عبارتند از شرکت ایتالیائی IVECO ، شرکت DAEWOO BUS کره جنوبی و شرکت IRISBUS

### • تامین کنندگان کلیدی :

مهمترین تامین کنندگان کلیدی ، عبارتند از شرکتهای سازه گستر ، مگاموتور و شرکت بهنگام آفرین که این شرکت بصورت کامل در تملک زامیاد می باشد.

### • سهامداران کلیدی:

اصلی ترین سهامداران زامیاد عبارتند از: شرکت سایپا ( با ۵۸٪ سهام) شرکت سرمایه گذاری سپه ( با ۲/۲٪ سهام ) شرکت سرمایه گذاری سایپا( با ۱/۹۵٪ سهام ) صندوق بازنشستگی و پس انداز کارکنان بانکها ( با ۱/۷۳٪ سهام ) شرکت سرمایه گذاری سمند(با ۱/۳۹٪ سهام ) شرکت سرمایه گذاری صبا جهاد( با ۱/۳۲٪ سهام ) و گروه انرژی آریادانا( با ۱/۱۳٪ سهام) توضیح اینکه شرکت طراحی و مهندسی بهنگام آفرین فعالیتهای مربوط به برنامه ریزی و ساخت قطعات داخلی را انجام می دهد .

## مشتریان اصلی :

مشتریان اصلی ، عبارتند از مشتری های عمده و کلان مانند وزارتخانه های دولت مانند وزارت کشور ، نیروهای مسلح ( ارتش و سپاه ) نمایندگیهای زامیاد و سایپا و اشخاص حقیقی و حقوقی

## مأموریت:

تأمین نیاز بازارهای داخل و خارج از کشور در زمینه وسائط نقلیه تجاری زمینی برای جابجایی کالا و مسافر.



تحلیل مؤلفه‌های مأموریت زامیاد(فلسفه وجودی، محصول، بازار)

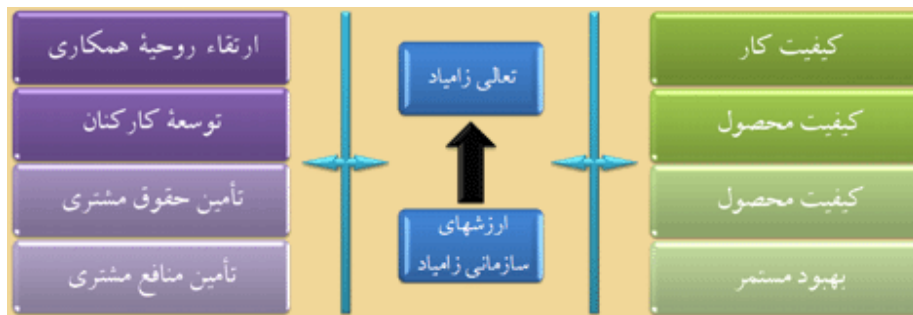
## آرمان:

شرکت زامیاد با بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی خلاق و مسؤولیت پذیر و سازمانی یادگیرنده، انگیزاننده، چابک، مشتری گرا، پیشتاز در تأمین خودروهای تجاری در کشور و مطرح در بازارهای بین‌المللی می‌باشد.

## ارزشها:

- \* ما به کیفیت کار و محصولمان بها می‌دهیم و متعهد به بهبود مستمر و تعالی سازمانمان هستیم.
- \* ما به ارتقاء روحیه همکاری کارکنان و توسعه قابلیت‌های فردی و جمعی آنها اهتمام می‌ورزیم.

\* ما خود را متعهد به تأمین حقوق و منافع مشتری می‌دانیم.



### ارزشهای سازمانی زامیاد

### تاریخچه

زمین را در برابر الودگیها بر اساس یک اعتقاد باستانی فرشته ای در آسمان نگهداری از پاکی ها را عهده دار است و شمسی را زامیاد نام نهادند حفظ می کند، ایرانیان باستان این فرشته و ۱۲۸م هر ماه

### اهداف استراتژیک:

استراتژی های روزآمد شده شرکت زامیاد مطابق آخرین ارزیابی و بازنگری شورای برنامه ریزی استراتژیک بشرح ذیل می باشد :

- در زمینه اداره شرکت :
  - خودگردانی سازمان در چارچوب SBU بمنظور افزایش سعت واکنش به محیط
  - تأکید بر برون سپاری فعالیتهای غیر استراتژیک
  - تمایز در قیمت محصولات باری سبک
  - تمایز در تکنولوژی خودروهای تجاری سنگین
- در زمینه پورتفولیو :

○ در بین خودروهای تجاری، تمرکز زامیاد بر دو گروه محصول حمل بار سبک (تاعتن) و حمل مسافر می‌باشد.

○ سایر خودروهای تجاری زامیاد، محصول استراتژیک نبوده و شرکت با آنها بطور تاکتیکی برخورد می‌کند.

○ خودروهای حمل مسافر برای زامیاد برای زامیاد به منزله ستاره ( در ماتریس BCG) تلقی شده و شرکت، کسب مزیت رقابتی به منظور افزایش سهم بازار را ضروری می‌داند.

○ دستیابی به رهبری بازار خودروهای حمل بارسبک و کسب حداقل رتبه دوم بازار خودروهای حمل مسافر بطوریکه سهم فروش خودروهای مسافری در سبد محصولات زامیاد حداقل ۲۷٪ باشد.

• در زمینه شرکاء تجاری :

○ همکاری با خودرو سازان خارجی بر اساس تولید محصولات مشترک ( محصولی است حاصل از مشارکت در منافع و مخاطرات ناشی از تولید و فروش محصول با شریک خارجی) با هدف ایجاد Joint Venture در صورت صلاح.

• در زمینه بازار :

○ وانت سبک برای بازار انبوه (فروش حدود ۴۰۰۰۰ دستگاه) :

تمرکز بر قیمت پائین با توجه به ضرورت توسعه مستمر ارزش افزوده برای مشتری در مقایسه با رقبا

○ خودروی تجاری حمل بار سبک برای بازار خاص (لوکس) :

تمرکز بر ایجاد مزیت منحصر به فرد در کیفیت و کاربری دومنظوره مسافری و تجاری

○ وانت نیمه سنگین:

با توجه به عدم تعریف دامنه برای بازار و نبود فرصت ویژه در مقطع حاضر با توجه به معادله موجود “

بازار و محصول “، از موضع گیری در این خصوص اجتناب می شود.

○ وانت سنگین:

حفظ محصول فعلی با قیمت پائین و بهبود مستمر آن در جهت توسعه ارزش افزوده برای مشتری

○ ون مسافرتی ۱۰ تا ۱۵ نفره (با راننده):

استراتژی رهبری همه جانبه هزینه‌های کم ( Overall Low Cost Leadership Strategy ) برای ون مسافرتی ۱۰ تا ۱۵ نفره مناسب است.

○ مینی بوس:

تولید مینی بوس قیمت پائین با استفاده از پلاتفرم مشترک بدون سرمایه‌گذاری دیر بازده خاص این محصول.

○ میدی باس:

تولید نشود.

○ اتوبوس:

تولید اتوبوس کف کوتاه (Low Floor) با برند زامیاد و تولید اتوبوس بدون پله (Low Entry) با برند شریک خارجی منطبق با شرایط خریدار انحصاری.

○ استراتژی‌های مصوب در بخش صادرات:

خودروهای مسافری درون شهری و وانت به عنوان محصولات استراتژیک صادراتی مورد نظر می‌باشند. برای تولید این محصولات نیازی به اتحاد استراتژیک با تولیدکنندگان خارجی نیست ولی برای فروش در بازارهای هدف تاکید بر همکاری افراد ذی‌نفع بازار می‌باشد. حداقل تغییرات لازم برای آماده‌سازی وانت فعلی، نصب اتاق جدید و موتور دیزل می‌باشد. استفاده از فرصت‌های صادراتی در اولویت شرکت قرار دارد و در این راستا استفاده از کلیه امکانات موجود شرکت برای پشتیبانی صادرات از اولویت برخوردار است.

در بخش محصول و تکنولوژی محصول :



○ محصول وانت:

افزایش عمر محصول وانت ۳.۵ تن زامیاد، از طریق حفظ قیمت رقابتی و ارتقاء کیفیت و استانداردهای محصول با امکان استفاده از سوخت های متنوع.

○ محصول مسافری اتوبوس:

ایجاد مزیت رقابتی در قیمت اتوبوس از طریق طراحی و تولید محصول با برند زامیاد و صرفه جویی در هزینه های ناشی از برند خارجی.

○ محصول مسافری مینی بوس و میکروباس و کامیونت زیر ۶تن:

تعریف یا انتخاب پلاتفرم مشترک از طریق یک شریک خارجی و سرمایه گذاری در جهت تولید اقلام ماجولار به منظور دستیابی به محصولات متنوع با قیمت رقابتی.

دربخش مالی :

○ تامین منابع مالی

منابع مالی مورد نیاز برای محصولات تاکتیکال از طریق رئیس فروش یا نقدی خرید از تامین کنندگان ماد اولیه، تامین خواهد شد.

در صورت امکان، شرکت جهت ایجاد تسهیلات مالی برای مشتریان در قالب لیزینگ اقدام خواهد کرد. شرکت، تسهیلات مالی مورد نیاز مشتری را از طریق شرکت های لیزینگ برای محصولات استراتژیک فراهم خواهد ساخت.

منابع ارزی مورد نیاز پروژهها از طریق صندوق ذخیره ارزی و منابع ریالی از طریق افزایش سرمایه از محل سود غیرعملیاتی (فروش داراییها) و تسهیلات بلند مدت بانکی تامین خواهد شد

○ پوشش ریسک تغییرات نرخ ارز

حفظ نسبت اسعار از طریق انعقاد قرارداد با موسسات بیمه ای (Hedging)

فروش ارزی سریالی محصولات یا انتقال هزینه نوسانات نرخ ارز به مشتریان خاص

استفاده از تسهیلات ریالی با نرخ بهره ثابت جهت جایگزین نمودن تسهیلات ارزی با نرخ های متغیر

## افزایش بهره‌وری دارائی‌های شرکت

### در بخش تکنولوژی تولید:

○ توسعه ظرفیت تولید محصولات سبک تا حداقل ۱۰۰۰۰۰ دستگاه در سال در پروژه کاشان براساس اتخاذ تکنولوژی‌هایی که امکان تولید اقتصادی و متنوع محصول را بصورت همزمان میسر سازد.

○ انتقال خطوط تولید محصولات حمل مسافر و انواع کامیون بالای ۶ تن به کاشان با اولویت دادن به سرمایه گذاری در خطوط مسافری و کامیونت

○ تمرکز بر کاهش بهای تمام شده با تاکید بر کاهش هزینه ضایعات و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی

○ توسعه ساخت داخل قطعات در صورت داشتن توجیه اقتصادی

### در بخش نیروی انسانی:

○ توسعه سطح انگیزش با تکیه بر انتفاع دوسویه کارکنان و شرکت از طریق " جبران خدمات " عادلانه متناسب با ارزش آفرینی آنها

○ تبدیل شرکت به یک سازمان یادگیرنده بطوریکه با قدرت از دانش و تجارب خود و دیگران بیاموزد و با جمع‌آوری اطلاعات و تبدیل آن به دانش و به کارگیری آن در قالب فرآیندها و روش‌های سازمانی، خود را همواره توسعه دهد.

○ ایجاد قابلیت در منابع انسانی در کاشان با تاکید بر منابع موجود شرکت و از طریق:

• افراد مورد نیاز در کاشان به ترتیب از کارکنان متقاضی و سپس افراد محلی تامین خواهد شد.

• شرکت برای انتقال تخصص‌های مورد نیاز به کاشان از سیاست‌های تشویقی و تخصیص امتیازات ویژه استفاده خواهد کرد.

○ کارکنانی که در تهران و یا کاشان مشغول به کار نشده‌اند با همکاری شرکت حتی‌الامکان در شرکت‌های گروه کاریابی خواهند شد.

• دربخش خدمات پس از فروش:

○ ارتقاء کیفیت و توسعه دسترسی خدمات از طریق ایجاد و یا مشارکت در تاسیس واحدهای خدماتی / تعمیراتی نمونه و تشویق و تجهیز واحدهای خدماتی موجود و آتی برای تبدیل به واحد نمونه

○ استراتژی مصوب گروه خدمات پس از فروش برای تامین قطعات :

• حصول اطمینان از کیفیت قطعات و توسعه سهم بازار از طریق مدیریت برند در تامین قطعات داخلی و خارجی مورد نیاز بازار

• سازمان‌دهی زنجیره تامین " قطعات یدکی " مورد نیاز محصولات زامباد مستقل از فرآیند تامین قطعات تولید.

**محصولات شرکت:**

کامیونت دوکابین Daily



وانت زامباد

کامیونت تک کابین Daily



وانت جدید زامباد

ون Daily



ون Daily



کامیون IVECO



کامیون یوگارو



محصولات آتی :

وانت دیزل زامیاد



وانت اتاق برگردان دوگانه سوز



وانت لوکس دوگانه سوز



## تحقیق و توسعه

### روند فعالیتهای تحقیق و توسعه

فعالیت‌های این واحد شامل دو بخش می باشد:

الف) طراحی خودروهای جدید :

در این بخش فرایند طراحی و ساخت نمونه های جدید تا مرحله تست های تایید و مستند سازی در واحد تحقیق و توسعه انجام شده سپس مستندات در سیکل تولید جاری شده و تحقیق و توسعه تا مراحل نهایی تولید در کنار دیگر واحدهای مربوطه همکاری می نماید. روند فعالیتها ی بخش (الف) در یک نگاه کلی به فعالیتهای ذیر تقسیم میگردد :

۱- بررسی نیازمندیهای بازار و امکان پذیری (Feasibility & Market Research Study):

اخذ بازخورد های بازار خودرو نسبت به محصولات فعلی و نیازهای آینده و تعیین اولویت های تولیدات آتی با توجه به نیازهای بازار و توانایی های شرکت.

۲- طراحی مفهومی (Conceptual design):

رایه طرح کلی خودرو شامل کاربری و نوع خودرو، ابعاد کلی (فاصله طولی محورها Wheel Base)،

اصله عرضی چرخها (Track)، وزن (بدون بار (CVW) بابر (GVW)) و...

### ۳- طراحی صنعتی (Industrial Design) :

یده پردازی و ترسیم طرحهای اولیه ، ساخت ماکت ، بررسی و بهینه سازی طرحهای اولیه ، مدلسازی با رایانه بصورت دو بعدی و سه بعدی ، مدل سازی با ابزارها و مواد مختلف مانند چوب و فوم، طراحی و اجرای تزئینات داخلی و خارجی ، طراحی و لحاظ مباحث ارگونومی و انتروپومتری ، ساخت مدل یک به یک...

### ۴- (Mechanical Design) طراحی مکانیکی :

حسابات و طراحی قوای محرک (موتور - گیر بکس - گاردان - دیفرانسیل - سیستم خنک کاری و سوخت رسانی) محاسبات و طراحی تعلیق ، ترمز ، فرمان محاسبات و طراحی سازه و بدنه ، مکانیزمها (تعویض دنده - برف پاک کن ... ) سرمایش و گرمایش ، هیدرولیک و پنوماتیک

### ۵- نمونه سازی و مدل سازی (Vehicle Modeling & Prototyping) :

مدل سازی اولیه برای رسیدن به طرح نهایی قطعات و مجموعه ها (concept model) نمونه سازی نهایی برای انجام تست و اخذ تاییدیه ها.

### ۶- تست و ارزیابی خودرو (Vehicle Test and Evaluation) :

در فاز طراحی تستهای مختلف اعم از تست مجموعه یا تست قطعه برای رسیدن به طرح بهینه انجام میشود مانند:

• تستهای جاده ای و شبیه سازی جاده (4-Poster)

- تستهای فرمان پذیری (Handling)
- ورودی های حالت پایدار (steady state)
- ورودی های حالت گذرا (transient)
- تستهای عملکرد (Performance)
- تستهای راحتی سرنشین (Ride)
- تستهای عملکرد (Performance)
- شتاب گیری
- ترمزگیری
- مصرف سوخت

در فاز اخذ تاییدیه های اجباری کلیه ایتm های استانداردهای اجباری شامل ۵۲ ایتm تستهای TA و تستهای آلایندهی انجام میشود.

۷- مستند سازی و تهیه نقشه قطعات و مجموعه ها ، شناسنامه فنی ، EBOM و PBOM .

۸- جاری کردن مدارک در واحد های مربوطه و همکاری با واحد های تولیدی تا تولید انبوه .

(ب) بهینه سازی و تغییر کاربری محصولات جاری :

در این بخش تولیدات شرکت مورد ارزیابی قرار گرفته و در جهت ارتقای این محصولات مطابق نیازهای بازار مصرف طراحی و بهینه سازی انجام می شود. روند این فعالیتها در حالت کلی در بخش های طراحی ، محاسبه،مدلسازی ، نمونه سازی و تست مطابق فعالیتهای بخش (الف) میباشد.

❖ نمونه پروژه های انجام شده در بخش (الف):

§ پروژه اتوبوس درون شهری Iris bus

§ پروژه اتوبوس درون شهری SCANIA

§ پروژه اتوبوس درون شهری گاز سوز

§ پروژه مینی بوس A80.12

❖ نمونه پروژه های انجام شده در بخش (ب):

§ پروژه وانت لوکس Z24LX

§ پروژه وانت نیسان دو گانه سوزانژکتوری Z24NiB

§ پروژه وانت Z24F