

بسمہ تعالیٰ



دانشگاه علامہ طباطبائی
دانشکده می‌سازداری و مدیریت

موضوع:

تدوین استراتژی شرکت آبتین پرشیا

استاد:

جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو:

یاسر قاسمی نژاد

871152109

شہر یور 88

تاریخچه شرکت آبتین پرشیا

شرکت آبتین پرشیا در سال ۱۳۸۲ با اهداف زیر تشکیل یافت :

- ✓ ارائه آموزشهای موثر و اغلب اختصاصی به صنایع مختلف کشور
- ✓ اخذ نمایندگی از شرکتهای گواهی دهنده بین المللی (Certification Bodies) جهت اعطای گواهینامه به سازمانهایی که با الزامات سیستمهای مدیریتی ، انطباق دارند
- ✓ ارائه خدمات تخصصی به صنایع نفت ، گاز و پتروشیمی در زمینه کنترل کسریها و بهبود سیستمهای اندازه گیری
- ✓ ارائه خدمات خاص از جمله آموزشهای کاربردی در زمینه مدیریت سازمانها با استفاده از تکنیکهای جدید

✓ ارائه آموزشهای خاص به صنایع داروسازی

✓ خدمات ممیزی

شرکت آبتین پرشیا که هم اکنون به عنوان نماینده شرکت TQCSI (بزرگترین شرکت گواهی دهنده در استرالیا) در منطقه خاور میانه عمل می نماید، خدمات زیر را در کشورهای ایران ، امارات ، عمان ، قطر و کویت به مشتریان خود ارائه می دهد :

ممیزی و صدور گواهینامه انطباق برای سیستمهای :

ISO 9001 : 2000 ✓

ISO 14001 : 1996 & ISO 14001 : 2004 ✓

OHSAS 18001 ✓

ISO 13485 : 2003 ✓

GMP ✓

HACCP ✓

✓ آموزش سیستم ها

✓ تهیه طرحهای HSE

✓ اجرای ممیزیهای شخص دوم (ممیزی سازمانها از پیمانکاران خود)

خدمات آموزشی

شرکت آبتین پرشیا ، طیف وسیعی از آموزشهای مختلف رادر زمینه سیستمهای مدیریت کیفیت ، ایمنی و زیست محیطی و همچنین رشته های مختلف مدیریت در داخل شرکتها ، به صورت دوره های عمومی یا به شکل کلاسهای نسبتا اختصاصی(۴-۵ نفره در محل فعالیت خود) برگزار می نماید .

آبتین پرشیا در زمینه های زیر خدمات آموزشی ارائه می دهد :

الف - آموزشهای مرتبط با مدیریت سازمانها

ب - آموزشهای عمومی ایمنی و بهداشت حرفه ای

ج - آموزشهای مربوط به پیشگیری از آلودگی و حفظ محیط زیست

د - آموزشهای کیفیت

ه - آموزشهای مرتبط با سیستمهای مدیریت کیفیت (QMS) ، زیست محیطی (EMS) و ایمنی و بهداشت حرفه ای (OHSAS)

و- ابزارهای کیفیت

ز- آموزشهای خاص صنایع نفت ، گاز و پتروشیمی

ح - آموزشهای خاص صنایع داروسازی

فهرست دوره های آموزشی

کلیه دوره های آموزشی در آبتین پرشیا تحت تائید TQCSI می باشند و در صورت تمایل سازمان یا فرد شرکت کننده گواهینامه صادر می گردد.

دوره های سر ممیزی	گواهی محصول
سر ممیزی ISO 9001:2000	CE Marking
سر ممیزی ISO 14001:2004	ATEX
سر ممیزی OHSAS 18001:1999	محیط زیست
سر ممیزی HACCP	مدیریت مواد زائد
دوره های ابزارهای کیفیت	ممیزی انرژی
QFD	صنایع دارویی
SPC ¹	GMP ²

¹ Statistical Process Control

² Good Manufacturing Practice

COQ ³	الزامات WHO ⁴ /FDA ⁵
6 SIGMA	ISO 13485:2003
EFQM ⁶	تدوین فایل‌های دارویی DMF ⁷
FMEA ⁸	کالیبراسیون تجهیزات آزمایشگاهی
MSA ⁹	تدوین روش‌های عملیاتی استاندارد SOP
Process Mapping	صنایع نفت، گاز و پتروشیمی
CSM ¹⁰	روش‌های اندازه‌گیری استاتیک و دینامیک
روش‌های حل مسئله	کاربرد فلو مترها در صنایع نفت و گاز
حلقه‌های کیفیت	کالیبراسیون مخازن ساحلی
فنون مدیریت	سیستم‌های اندازه‌گیری در پالایشگاهها
مدیریت زمان	ایمنی در فعالیتهای انبارش و حمل و نقل مواد نفتی
برنامه ریزی استراتژیک	روش‌های کنترل کسری در پالایشگاهها و ترمینالها
تهیه طرح تجاری	تجزیه و تحلیل کسریها در نقل و انتقال دریایی مواد نفتی
کنترل استرس در محیط کار	سیستم‌های ایمنی و بهداشت
مدیریت بحران	ارگونومی

³ Cost of Quality

⁴ World Health Organization

⁵ Food & Drug Association

⁶ European Foundation for Quality Management

⁷ Drug Master Files

⁸ Failure Modes and Effects Analysis

⁹ Measurement System Analysis

¹⁰ Customer Satisfaction Measurement

تکنیکهای مصاحبه	ایمنی عمومی
بازاریابی	HAZCOM
کنترل پروژه	HAZMAT
کار تیمی	HSE Plan
MOC	Tag Out/Lag Out
گزارش نویسی فنی	ارزیابی ریسک
تایید صلاحیت آزمایشگاهها	HAZOP ¹¹
مستند سازی ISO 17025	5S
عدم قطعیت (Uncertainty)	MSDS ¹²

دلیل انتخاب نام آبتین پرشیا

❖ آبتین نشانگر هویت ملی و اقتدار ایرانی است. در فرهنگ امید آمده است:

آبتین یا آبتین (به سکون تا و کسر با) نام پدر فریدون، به معنای نفس کامل از شخصیت‌های شاهنامه. مثال از فردوسی:

پدید آمد اندر جهان آبتین

چو ضحاک بگرفت روی زمین

❖ پرشیا نمایانگر نام ایران است و محل فعالیت سازمان را معین می سازد.

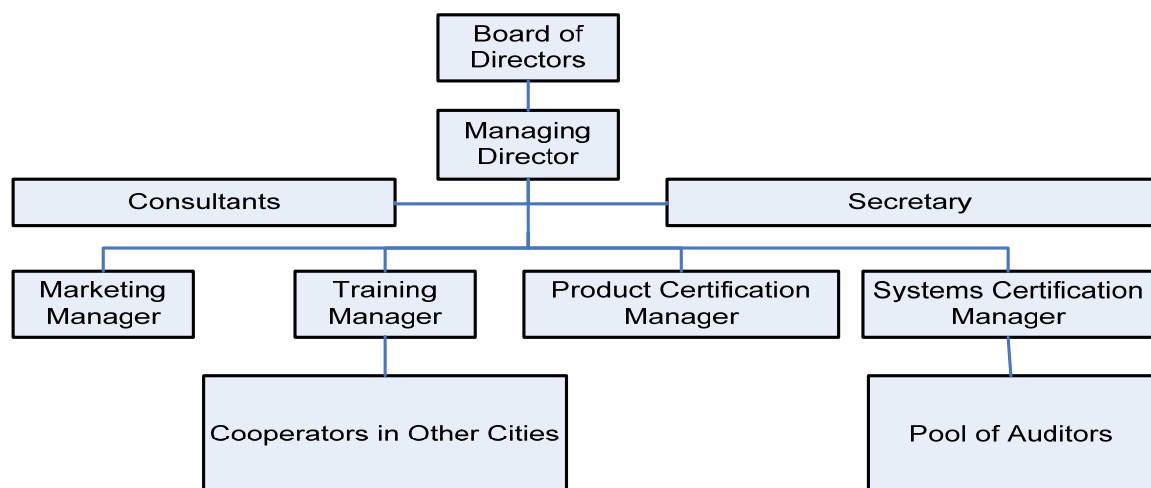
¹¹ HAZard OPerability

¹² Material Safety Data Sheet

❖ تلفظ آبتین پرشیا در بازارهای موجود به شکل **آپکو** یا **APCO**^{۱۳} صورت می گیرد که ساده،

کوتاه و منحصر به فرد است.

نمودار سازمانی آبتین پرشیا



*** شرکتهای همکار آموزشی آبتین پرشیا هم اکنون در ساوه و اصفهان به فعالیت می پردازند. این

سازمانها علیرغم وجود شرکت کنندگان در دوره و در دست داشتن محل برگزاری دوره، به دلیل عدم

توانایی و هم چنین نداشتن مجوز اجرا آبتین پرشیا را به عنوان طرف قرارداد شناخته شده در سرتاسر

جهان معرفی نموده و سهمی از درآمد حاصل از دوره را به خود اختصاص می دهند.

Partner های خارجی

¹³ Abtin Persia Company.

شرکت آبتین پرشیا ، با بعضی از شرکتهای خارجی جهت ارائه خدمات خاص در زمینه ایمنی قرارداد امضاء نموده است . از جمله این شرکتهای می توان به شرکت انگلیسی Safety Solutions اشاره نمود که در زمینه های زیر دارای شهرت و اعتبار می باشد :

ارائه دوره های آموزشی ایمنی با تایید سازمانهای بین المللی (NVQ , IOSH , NEBOSH ,) Level 4 , 4 & 5 و طراحی سیستم برای مدیریت بحران¹⁴ DEMS

کارفرمایان شرکت آبتین پرشیا

در طول فعالیت کوتاه آبتین پرشیا ، سازمانهای زیادی از جمله شرکتهای زیر از خدمات شرکت آبتین پرشیا در زمینه های مختلف استفاده نموده اند :

۱	پالایش نفت اصفهان	۱۸	شرکت نفت BP شارجه
۲	پالایش نفت لاوان	۱۹	شرکت SABIC عربستان سعودی
۳	پالایشگاه آبادان	۲۰	شرکت CCMC عربستان سعودی
۴	شرکت پتروشیمی آبادان	۲۱	شرکت Kazstroy Services قزاقستان
۵	شرکت نفت پارس	۲۲	شرکت مهندسی تصفیه سبز
۶	شرکت نفت پاسارگاد	۲۳	انجمن متخصصین بهداشت حرفه ای
۷	داروسازی زهراوی	۲۴	شرکت مهندسی آمود
۸	شرکت تولیدی یدکی موتور	۲۵	شرکت مهندسی ایران استن
۹	شرکت ارتعاشات صنعتی ایران	۲۶	شرکت گروه صنعتی اسوه ایران
۱۰	شرکت گریک ماکو	۲۷	لیتوگرافی توسن
۱۱	شرکت داینامیک	۲۸	شرکت ایران متراژ
۱۲	شرکت مهرگان	۲۹	شرکت زرین پلاستیک
۱۳	شرکت دارو سازی اسوه	۳۰	وزارت صنایع و معادن
۱۴	شرکت هور مهر سپاهان	۳۱	شرکت خدمات پاکان

¹⁴ Disaster and Emergency Management Systems

شرکت همپار	۱۵	شرکت تفلون ماهان	۳۲
شرکت پویندگان راه سپید	۱۶	شرکت آرمین صنعت آرمان	۳۳
شرکت ایده سازان	۱۷	شرکت داروسازی رازک	۳۴

تدوین ماموریت سازمانی برای شرکت آبتین پرشیا

عوامل مؤثر در تدوین ماموریت سازمانی شرکت آبتین پرشیا

عوامل مؤثر در تدوین ماموریت سازمانی شرکت آبتین پرشیا، عواملی هستند که می توانند در سرنوشت شرکت بطور جدی اثرگذار باشند. این عوامل در تعیین چشم انداز شرکت، اهداف، فعالیت ها و عملکرد کارکنان آن، شناسایی و بهره برداری شرکت از فرصتهای محیطی نقش بسیار مهمی دارند.

فعالیت های اصلی شرکت (محصولات و خدمات)

ارتقای سطح کیفیت صنعت اصلی ترین رسالت تاسیس شرکت آبتین پرشیا می باشد. این شرکت با ارائه خدمات خود به سازمانها در قالب برگزاری دوره های آموزشی و ممیزی عمیق و سازنده سیستمها در سازمانها می کوشد تا رسالت خویش را تحقق بخشد.

حوزه عملکرد شرکت (بازارهای هدف)

حوزه عملکرد و ارائه خدمات شرکت آبتین پرشیا به دو بخش زیر تقسیم می شود:

۱. داخل کشور

۲. خارج کشور

در حوزه داخلی، با توجه به شرایط بازار و توانایی های موجود، شرکت خدمات خود را در اختیار سازمان ها و موسسات کوچک و متوسط قرار می دهد، که امروزه حجم بالایی از صنعت کشور از چنین شرکت هایی ایجاد شده است.

در حوزه خارجی با توجه به رشد و توسعه کشورهای همسایه اعم از کشورهای حوزه خلیج فارس، جمهوری های تازه استقلال یافته آسیای میانه و ... بازار مناسبی برای ارائه خدمات شرکت ایجاد شده است. شرکت آبتین پرشیا در راستای توسعه فعالیت های خود این بازار را نیز مد نظر قرار داده و به ارائه خدمات در آن می پردازد.

ارائه دوره های آموزشی و گواهینامه های کیفیت

از آنجا که شرکت در زمینه اعطای گواهینامه های کیفیت نماینده شرکت TQCSI که از معتبرترین شرکتهای اعطا کننده گواهینامه کیفیت در استرالیا است می باشد، و با توجه به اهداف این شرکت، آبتین پرشیا می کوشد تا در معرفی و اعطای گواهینامه های جدید استاندارد و برگزاری دوره های آموزشی مدرن در بازار ایران پیشتاز باشد.

توجه به خواسته ها و نیازهای مشتریان

آنچه که سبب جهت دهی فعالیت های شرکت آبتین پرشیا می شود بازخورد نظرات مشتریانی است که از خدمات شرکت بهره جسته اند. در زمینه استفاده از نظریات مشتریان بالقوه شرکت به می کوشد تا نیازهای بازار شناسایی کرده و در تصمیم سازی های خود از آن بهره گیرند.

نحوه عملکرد و ارائه خدمات

از آنجا که ما ارتقاء کیفیت را رسالت خود می دانیم و احترام به خواست مشتری، شعار اصلی ما می باشد، شرکت می کوشد تا در عوض افزایش کمی ارائه خدمات با شناسایی خواسته های مشتریان به افزایش کیفیت خدمات ارائه شده بپردازد، ما اعتقاد داریم مشتری که ما را برای نخستین بار بر می گزیند، هیچ گاه از ما جدا نخواهد شد.

سازمان تجارت جهانی، فرصت یا تهدید؟

سازمان تجارت جهانی، سازمانی بین المللی است که هدف اصلی آن رفع موانع موجود در سر راه تجارت و توسعه آن است. یکی از موانع موجود بر سر راه تجارت آزاد، متفاوت بودن استانداردهای محصولات، فقدان زبان مشترک بین صادر کنندگان و وارد کنندگان و در نهایت موانع تعرفه ای / غیر تعرفه ای است. منظور از موانع غیر تعرفه ای، موانعی است که یکی از طرفین به استناد آن می تواند خرید را از طرف مقابل متوقف سازد. در سالهای اخیر که آگاهی مصرف کنندگان از مقوله کیفیت افزایش یافته است، انتظارات مورد نیاز خریداران از فروشندگان باید چارچوب معین و تعریف شده ای داشته باشد. این امر در خصوص سایر موضوعات مانند ایمنی و محیط زیست هم مصداق دارد.

توافق بر روی نحوه پیشگیری از ایجاد موانع غیر ضروری در سر راه تجارت یا:

Agreement on Technical Barriers to Trade(TBT)

راهکارهای مناسبی را در اختیار اعضای سازمان قرار می دهد تا آنها بتوانند از به وجود آمدن چنین موانعی جلوگیری نمایند.

در اطلاعیه مشترکی که توسط سازمان ISO و سازمان تجارت جهانی انتشار یافته است، ISO بازوی فنی WTO به شمار می رود و هدف مشترک آنها تسهیل تجارت جهانی عنوان شده است. اما این راهکار چه ویژگیهایی دارد؟

✓ سازمان WTO، کشورها را مجبور می نماید که با برنامه های مدون و تأیید شده ای در یک دوره زمانی مشخص نسبت به کاهش تعرفه های گمرکی اقدام نمایند.

✓ سازمان ISO، با پیگیری برنامه های خود تلاش بر این دارد که اولاً استانداردهای بین المللی برای کلیه محصولات تدوین کند (تا کنون قریب به ۱۴۰۰۰ استاندارد) و در ثانی با ترغیب سازمانها به استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت و ریست محیطی در طرفهای قرارداد اطمینان ایجاد نماید.

اما تأثیر الحاق ایران به WTO بر روی خدمات آبتین پرشیا به عنوان یک سازمان صدور گواهینامه چیست؟ ابتدا به تأثیرات کلی الحاق بر صنایع ایران می پردازیم:

I. الحاق به سازمان تجارت جهانی بر صنایع نفت و گاز هیچ تأثیری نخواهد داشت، چرا که اصولاً نفت و تجارت آن در چارچوب فعالیتهای WTO نیست.

II. صادرات کالاهای تولیدی ایران به کشورهای خارجی تسهیل خواهد شد، چرا که کشور مقصد قادر به ایجاد موانع بر سر راه کالاهای ایرانی نخواهد بود.

۱۱۱. بقای کارخانجات تولیدی که هم اکنون در سایه حمایت‌های دولت، محصولات خود را به صورت انحصاری در بازار داخلی به فروش می‌رسانند و از هیچ رقابتی نمی‌هراسند، بیش از از پیش به شیوه‌های مدیریتی آنها متکی خواهد شد. صنایع خودرو سازی، دارو سازی، صنایع فلزی و نساجی از آن جمله هستند. از آنجا که گواهینامه کیفیت، زیست محیطی و ایمنی در ۳۹ گروه صنایع صادر می‌شود، تاثیر الحاق ایران به WTO در بخش‌های فوق‌الذکر تصویر روشن‌تری از پیامدهای الحاق قابل‌رویت خواهد بود:

عنوان بخش صنعتی	EAC	اثر الحاق به WTO بر APCO
کشاورزی	۱	-
بهره برداری از معادن	۲	+
غذا، نوشابه و تنباکو	۳	+
تولید محصولات نساجی	۴	-
تولید پوست و محصولات مربوطه	۵	-
تولید پشم و محصولات آن	۶	-
تولید کاغذ و خمیر کاغذ	۷	-
شرکتهای انتشاراتی	۸	+
شرکتهای چاپ	۹	+
فراورده های نفتی	۱۰	تقریباً بی تاثیر
خوراک هسته ای	۱۱	+
تولید محصولات شیمیایی	۱۲	+
تولید محصولات دارویی	۱۳	+
تولید پلاستیک و محصولات لاستیکی	۱۴	+
محصولات غیر فلزی اتوماتیک	۱۵	-
سیمان	۱۶	+
مصنوعات فلزی پایه	۱۷	-

+	۱۸	تجهیزات و ماشین آلات
+	۱۹	تجهیزات نوری و اپتیک
-	۲۰	ساخت و احداث کشتی
-	۲۱	صنایع فضایی
تقریباً بی تاثیر	۲۲	ساخت دوچرخه، موتور و مواد ریلی
+	۲۳	ساخت وسایل موسیقی و ورزشی
+	۲۴	بازیافت
+	۲۵	عرضه الکتروسیته
+	۲۶	عرضه گاز
+	۲۷	عرضه آب
+	۲۸	ساخت و احداث
++	۲۹	عمده فروشی کالا
+++	۳۰	هتلها و رستورانها
++	۳۱	حمل و نقل و انبارش مواد
++	۳۲	فعالیت‌های مالی و بیمه
+++	۳۳	تکنولوژی اطلاعات
++	۳۴	خدمات مهندسی
++	۳۵	سایر خدمات
++	۳۶	امور اجتماعی
++	۳۷	آموزش
+	۳۸	بهداشت و فعالیتهای اجتماعی
+	۳۹	سایر خدمات بهداشتی

به عنوان مثال الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی، باعث رونق گرفتن گردشگری در کشور می شود و به همین سبب هتلها به دنبال مزیت‌های رقابتی خواهند بود. در این میان هیچ مزیت رقابتی بهتر از این نیست که خدمات یک سازمان خدماتی تحت تائید موسسات معتبر جهانی باشد، از اینرو این سازمانها

همگی به دنبال آموزشهای کارکنان و کسب گواهینامه خواهند بود. هم اکنون تعداد سازمانهای خدماتی مشتاق به پیاده سازی سیستمهای مدیریتی اندک است و لذا تاثیر مثبت الحاق به سازمان تجارت جهانی در این مورد بسیار مثبت ارزیابی می گردد.

از این رو با توجه به استراتژی تمرکز آبتین پرشیا بر سازمانهای کوچک / متوسط و هم چنین توانایی بالای سازمان در انطباق با شرایط آینده به دلیل نیروهای کارآمد آن به نشر می رسد، الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی یک فرصت ایده آل برای آپکو باشد. این فرصت علی الخصوص در زمینه های آموزشی و همکاری با سازمانها در کاهش هزینه، مهندسی مجدد، سیستمهای توزیع کالا و سیستمهای سرآمدی پر رنگ تر می باشند.

استراتژیهای آبتین پرشیا

استراتژی تمایز

❖ مدیریت آبتین پرشیا به تجربه دریافته است سازمانهای گواهی دهنده به منظور کاهش هزینه ها از ممیزین کم تجربه استفاده می نمایند. اولین تمایز خدمات آبتین پرشیا استفاده از ممیزین تحصیلکرده می باشد. در این راستا حتی چنانچه ممیز به خصوصی دارای شرایط احراز سرممیزی از جانب IAF باشد، بدون تایید ایشان، صلاحیت فرد تایید نمی گردد.

❖ سازمانهای گواهی دهنده پیش از ممیزی نهایی مسیر اصلی خود را گم می کنند و در ممیزیهای ادواری و بازبینی شرکت نمی نمایند. مواردی مشاهده گردیده است که سازمانهای دارای گواهی خود به سازمان گواهی دهنده ضرورت ممیزیهای ادواری را یادآوری نموده اند. آبتین پرشیا علاوه

بر ممیزیهای ادواری و بازبینی سازمان را از خدمات ممیزی فوق العاده به شکل رایگان بهره مند می سازد.

❖ وجود گواهینامه های صادره به شکل الکترونیکی و On-Line به سازمان این امکان را می دهد تا بدون زحمت اضافی طرفهای قرارداد را به آدرس مربوطه ارجاع دهد. این آدرسها مربوط به وب پیجهای QSA و TQCSI می باشند.

❖ مدت زمان صدور گواهی در آبتین پرشیا ۵روز می باشد که در مقایسه با سایر سازمانها بسیار سریع می باشد.

❖ اصولاً در سازمانهای گواهی دهنده به دلیل تغییر مدیریت، دسترسی به افراد مشکل می گردد و روشهای کاری به شکل دائم در حال تغییر می باشند. آبتین پرشیا به عنوان یک سازمان گواهی دهنده خصوصی دارای مدیریتی جوان می باشد که خود دارای اکثریت سهام می باشد. به این شکل رویه ها تقریباً ثابت می باشند و سازمانها در موارد لزوم دچار زحمت اضافی نمی گردند.

استراتژی تمرکز

❖ به دلیل سیستمهای پیچیده انتخاب سازمان گواهی دهنده در سازمانهای دولتی و رسوخ سایر سازمانها در این بخش صنعت و هم چنین تمایل این دسته از سازمانها به گواهی دهنده های قدیمی تر در بازار ایران، مدیریت آبتین پرشیا عمده تمرکز خود را معطوف به SME¹⁵ نموده است که به معنای سازمانهای کوچک و متوسط است. این صنایع در شهرکهای اطراف تهران متمرکز می باشند و بازاریابهای آبتین پرشیا سازمانهای مناسبی را در این زمینه تشویق به استفاده از خدمات آبتین پرشیا نموده اند.

¹⁵ Small and Medium - sized Enterprises

❖ مدیریت آبتین پرشیا به دلیل سابقه بسیار طولانی در صنایع شیمیایی و داروسازی توجه خاصی را به این دسته از سازمانها دارد.

❖ موضوعاتی چون HSE Plan – OHSAS 18001:1999 – Safety - FDA WHO & ILO

Standards - Ergonomics عمده مسائلی هستند که به دلیل تخصص بالای کارشناسان

آبتین پرشیا مد نظر قرار گرفته اند.

آنالیز SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف
نیروی انسانی با تجربه سرعت بالای کار کیفیت بالا اطلاع رسانی در مورد تحولات مرتبط با نظامهای مدیریتی حمایت مداوم از سازمان برای بهبود نظامها	تبلیغات پایین سرمایه کم شهرت اندک محدودیت در تنوع محصول محدودیت در تنوع ارائه گواهینامه تحت سیستمهای اعتباردهی متعدد
فرصتها	تهدیدها
محصولات جدید مانند ISO 22000 الزام استقرار سیستمها در سازمانهای پیمانکاران توسط شرکتهای خصوصی / دولتی ترک کشورهای خاورمیانه از سوی اتباع اروپایی / آمریکایی افزایش آگاهی مدیران سازمانها عضویت ایران در WTO فشار وزارت کار به سازمانها برای رعایت مسائل OH & S فشار سازمان محیط زیست به سازمانها برای انطباق با الزامات قانونی	از میان رفتن اعتبار TQCSI افزایش رقبا بی علاقهی سازمانها به اخذ گواهینامه جذب کارشناسان شرکت توسط رقبا افزایش قیمت برابری ارز

ارزیابی عوامل داخلی آبتین پرشیا

ماتریس IFE در ابتدای سال ۱۳۸۴

نمره	رتبه	وزن	نقاط قوت
0.48	4	0.12	نیروی انسانی با تجربه
0.15	3	0.05	سرعت بالای کار
0.6	4	0.15	کیفیت خدمات مناسب
0.32	4	0.08	اطلاع رسانی در مورد تحولات مرتبط با نظامهای مدیریتی
0.48	4	0.12	حمایت مداوم از سازمان برای بهبود نظامها
نمره	رتبه	وزن	نقاط ضعف
0.36	2	0.18	تبلیغات اندک
0.1	1	0.1	سرمایه پایین
0.3	3	0.1	محدودیت در تنوع محصول
0.2	2	0.1	محدودیت در صدور گواهینامه تحت سیستمهای اعتباردهی متفاوت
2.99			

در زمینه تحلیل عوامل داخلی سازمان، مدیریت به وسیله طوفان ذهنی کلیه عوامل موجود را شناسایی نموده و در دو دسته نقاط قوت / نقاط ضعف طبقه بندی کرده است. در بین نقاط قوت موجود، کیفیت

خدمات ارائه شده دارای بیشترین وزن می باشد که این امر در سازمانهای وسیع تر که به شکل واقعی سازمان گواهی دهنده را انتخاب می نمایند بیشتر تجلی می یابد و این سازمانها به دنبال آن دسته از سازمانهای گواهی دهنده هستند که خدمتی فراتر از نیاز آنها را ارائه دهند، از این رو آبتین پرشیا می تواند در آینده نزدیک به عنوان یک سازمان گواهی دهنده با کیفیت بالا سهم بازار مناسبی را در اختیار گیرد.

از سوی دیگر تبلیغات در سازمانهای صدور گواهی بسیار مهم می باشد و از آنجا که سازمان استاندارد ایران به یک سازمان تایید کننده^{۱۶} تبدیل گردیده است، از این پس شاهد روی کار آمدن سازمانهای گواهی دهنده جدید داخلی نیز خواهیم بود، لذا تبلیغات مناسب آبتین پرشیا مهم ترین عامل موفقیتی است که به دلیل عدم کفایت آن در آبتین پرشیا جزء نقاط ضعف محسوب گردیده است و بیشترین وزن را در میان فاکتورهای موجود به خود اختصاص داده است.

استراتژیهای آبتین پرشیا در پاسخ به نقاط ضعف و قوت موجود

الف) نیروی انسانی با تجربه: مدیریت آبتین پرشیا حداکثر سعی خود را اعمال می دارد تا از به کار گیری ممیزین کم تجربه جلوگیری نماید. در حال حاضر آبتین پرشیا در کلیه شاخه های موجود دارای حداقل دو سر ممیز تایید شده بوده و در اکثر شاخه های فنی موجود با افراد کارشناس قرارداد فنی امضا نموده است که در صورت لزوم از آنها بهره می گیرد.

ب) سرعت بالای کار: مجموع زمان صدور گواهی در TQCSI پنج روز می باشد. آبتین پرشیا به عنوان سازمان انجام دهنده ممیزیها پس از سیر مراحل روتین کار، در همان روز گزارشات را به دفتر استرالیا

¹⁶ Iranian Accreditation System(IAS)

می فرستد، در دفتر مرکزی هیئت مخصوصی گزارشات را بررسی می نماید و در صورت کفایت، دستور صدور گواهی را صادر می نماید، گر چه آبتین پرشیا سعی در انجام هر چه سریعتر امور مربوط دارد، به دلیل عدم کنترل بر فرآیند تأیید در استرالیا، نمی تواند استراتژی صد در صد اثر بخشی را پیاده نماید و به همین دلیل نمره این عامل ۳ می باشد.

ج) کیفیت مناسب خدمات: فرآیند ارائه خدمت در آبتین پرشیا از لحظه دریافت درخواست شروع شده و به شکل مستمر ادامه دارد، به این معنا که آبتین پرشیا در کلیه مراحل آمادگی ارائه خدمت به مشتری را دارد، خدماتی چون ممیزیهای فوق العاده، ارائه آموزشهای رایگان و غیره همگی باعث شده اند بهترین نوع استفاده از این نقطه قوت شکل پذیرد.

د) اطلاع رسانی در مورد تحولات مرتبط با نظامهای مدیریتی و حمایت مداوم از سازمان برای بهبود نظامها: آبتین پرشیا در فواصل تعیین شده جلساتی را در محل سازمان برگزار می نماید و میزان انطباق عملکرد سازمان با استانداردها را می سنجد، این امر جدا از ممیزیهای سالانه می باشد. در این جلسات تحولات ایجاد شده در نامها از قبیل پیدایش استانداردهای جدید را به اطلاع سازمان می رساند. مدیریت بازاریابی آپکو این امر را به شکل مستمر انجام می دهد و لذا آبتین پرشیا از این فرصت نیز به نحو احسن استفاده می نماید.

ه) تبلیغات اندک: آبتین پرشیا در حال حاضر از امکانات خود در جهت تبلیغات استفاده نمی نماید، گرچه مدیریت به اهمیت تبلیغات در کسب سهم بازار به خوبی واقف است، به دلیل تخصیص بخش اعظم سرمایه به مسائل بسیار ضروری تبلیغات به آینده موکول گردیده است.

و) سرمایه پایین: آبتین پرشیا دارای سرمایه کافی به منظور تبلیغات، استفاده از نیروهای خلاق و تهیه امکانات لازم برای ممیزی انرژی نمی باشد و به همین دلیل فشار مضاعفی بر افراد در آبتین پرشیا وارد می گردد. لیکن آبتین پرشیا در این زمینه استراتژی مناسبی را تعریف ننموده است و از این رو آمادگی آپکو در این مورد بسیار ضعیف تلقی می گردد.

ز) محدودیت در ارائه محصول: مدیریت آبتین پرشیا قصد دارد از سازمانهای اعتباردهی مجوز صدور انواع گواهینامه مانند TS و ISO 17025 را اخذ نماید. در این راستا دوره سر ممیزی TS برای مرداد ۱۳۸۴ طرح ریزی گردیده است که ممیزین آبتین پرشیا با حضور در آن مجوز صدور گواهیهای TS را می یابند.

ح) محدودیت در صدور گواهینامه تحت سیستمهای اعتباردهی متفاوت: کسب اعتبار از سازمانهای سوئیسی و انگلستانی در برنامه مدیریت ارشد قرار دارد که تا حدود زیادی صورت پذیرفته است.

به طور کلی آبتین پرشیا با کسب نمره ۴ / ۲.۹۹ آمادگی مناسبی را در مورد استفاده از نقاط قوت و کاهش اثرات نقاط ضعف نشان می دهد، لیکن دو مسئله تبلیغات و سرمایه بایستی در برنامه مدیریت قرار گیرند و اهداف مناسبی در این مورد تدوین گردد. برنامه های سازمان در این دو مورد در ادامه مورد بررسی قرار می گیرند.

ارزیابی عوامل خارجی آبتین پرشیا

ماتریس EFE در ابتدای سال ۱۳۸۴

نمره	رتبه	وزن	فرصتها
0.3	3	0.1	الزام استقرار سیستمها در سازمانهای پیمانکاران دولتی / خصوصی
0.15	3	0.05	افزایش آگاهی مدیران سازمانها
0.18	3	0.06	ترک خاورمیانه توسط اروپاییان و آمریکاییها به دلایل سیاسی
0.32	4	0.08	محصولات جدید مانند ISO 22000
0.3	2	0.15	عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی
0.18	3	0.06	فاعمال فشار از سوی سازمان حفاظت محیط زیست برای انطباق با الزامات
0.24	4	0.06	اعمال فشار وزارت کار به سازمانها برای رعایت ایمنی و بهداشت حرفه ای
نمره	رتبه	وزن	تهدیدها
0.18	1	0.18	از میان رفتن اعتبار TQCSI
0.14	2	0.07	افزایش رقبا
0.18	3	0.06	بی علاقهی سازمانها به اخذ گواهینامه
0.04	1	0.04	افزایش قیمت برابری ارز
0.18	3	0.06	تغییر سازمان گواهی دهنده توسط سازمانهای دارای گواهینامه
0.06	2	0.03	جذب کارشناسان توسط رقبا

2.25

استراتژیهای آبتین پرشیا در پاسخ به فرصتها و تهدیدات

الف) الزام استقرار سیستمها در سازمانهای پیمانکاران دولتی / خصوصی: مدیریت آبتین پرشیا

حداکثر سعی خود را اعمال می دارد تا از به کار گیری ممیزین کم تجربه جلوگیری نماید.

ب) افزایش آگاهی مدیران سازمانها: با فشارهای وارده از سازمانهای دولتی و افزایش رقابت بین

سازمانها و هم چنین صادرات به کشورهای خارجی مدیران نیاز به خصوصی را درباره اخذ گواهینامه ها

احساس می نمایند. آبتین پرشیا نیز با شرکت در کنفرانسهای مختلف سعی دارد مدیران را با

استانداردهای تازه آشنا سازد.

ج) ترک خاورمیانه توسط اروپاییان و آمریکاییها به دلایل سیاسی: به دلیل مسائل سیاسی

کارشناسان اروپایی و آمریکایی منطقه خاورمیانه را ترک نموده اند و این فرصتی مناسب برای آبتین

پرشیا در جهت ارائه آموزشهاست. در حال حاضر آپکو به خوبی از این فرصت استفاده می نماید، لیکن به

دلیل استفاده از تنها یک مدرس بین المللی نمی تواند از کلیه فرصتهای موجود بهره برداری نماید.

د) محصولات جدید مانند ISO 22000: محصولات جدیدی مانند ISO 22000 که در سال

۲۰۰۵ میلادی منتشر می گردد، دارای بازار مناسبی برای فعالیت آبتین پرشیا می باشد. استانداردهای

دیگری همانند نسخ بعدی ISO 9001/14001 جزء فرصتهای بالقوه سازمان می باشند. آبتین پرشیا به

خوبی بازارهای مربوط را پیش از انتشار ISO 22000 شناسایی نموده است و از این رو انتظار می رود از

فرصت موجود به شکل کامل استفاده نماید.

ه) الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی: با الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی صنایع به دو دسته

تقسیم می گردند: دسته اول از بین می روند و دسته دیگر به بلوغ می رسند. لذا آبتین پرشیا بایستی از

هم اکنون در بازارهایی وارد گردد که انتظار بلوغ آنها می رود.

و) اعمال فشار از سوی سازمان حفاظت محیط زیست برای انطباق با الزامات : با اعمال فشار از سوی سازمان حفاظت محیط زیست و تهدید آنها، سازمانها تمایل بسیاری به پیاده سازی استانداردهای محیط زیست می یابند، این مسئله جزء فرصتهای بسیار مناسب آبتین پرشیا می باشد که به راحتی قابل بهره برداری می باشد.

ز) اعمال فشار وزارت کار به سازمانها برای رعایت ایمنی و بهداشت حرفه ای: با افزایش فشارهای وزارت کار بر مسائل ایمنی و بهداشت حرفه ای، به نظر می رسد سازمانهای بسیاری تمایل خود را به استانداردهایی چون OHSAS 18001 نشان دهند.

ح) از میان رفتن اعتبار TQCSI: با از میان رفتن اعتبار TQCSI توسط سازمانهایی چون QSA کارفرمایان آبتین پرشیا نخواهند توانست از گواهینامه خود استفاده نمایند و بایستی هزینه های اضافی تجدید گواهینامه توسط سازمان دیگری را متحمل گردند. در صورت تحقق این امر دامنه فعالیت آپکو محدود به خدمات آموزشی خواهد شد که به نوبه خود ریسک بزرگی محسوب می گردد.

ط) افزایش رقبا: با ظهور رقبای جدید، آبتین پرشیا بازار ایران به قسمتهای بیشتری تاسیس می گردد و به تبع آن دو خطر کاهش سهم بازار و تعویض گواهی دهنده توسط کارفرمایان، آپکو را به شدت تهدید خواهد نمود.

ی) بی علاقی سازمانها به اخذ گواهینامه: سازمانهای بسیاری به دلایل مالی و یا فقدان مدیریت دوراندیش علاقه ای به اخذ گواهینامه ندارند و از این رو فرصتهای زیادی از آبتین پرشیا گرفته می شود. مدیریت آبتین پرشیا سعی دارد با استفاده از کاهش هزینه های صدور گواهی و آموزش مدیران ارشد به تشویق این سازمانها بپردازد.

ک) افزایش قیمت برابری ارز: نوسان بازار ارز باعث می گردد آبتین پرشیا هزینه بیشتری را به دفتر استرالیا پرداخت نماید و از این رو دارای دو گزینه خواهد بود: کاهش سود که دلخواه مدیریت نمی باشد و افزایش قیمت صدور گواهی که به قیمت از دست دادن مشتری می انجامد. علاوه بر این قراردادهای فی ما بین با کارفرمایان سه ساله بوده و تعهدات طرفین ظرف مدت سه سال غیر قابل تغییر می باشد.

ل) تغییر سازمان گواهی دهنده توسط سازمانهای دارای گواهینامه: این مسئله نه تنها بازار صدور گواهی آبتین پرشیا را کوچکتر می نماید به قیمت از دست دادن اعتبار آن و از سوی دیگر از بین رفتن فرصتهای آموزشی به این سازمانها می گردد.

م) جذب کارشناسان توسط رقبا: آبتین پرشیا دارای کارشناسان زبده می باشد که در صورت عدم رضایت آنان سازمانهای رقیب تمایل بسیاری در جهت به خدمت گرفتن آنان دارند. در این زمینه مدیریت در حال حاضر نمی تواند اقدام چندان مناسبی را انجام دهد.

به طور کلی آبتین پرشیا با کسب نمره ۴ / ۲۵.۲ آمادگی مناسبی را در مورد استفاده از فرصتها و مقابله با تهدیدها نشان نمی دهد، آبتین پرشیا می تواند با کسب مجوز از یک سازمان گواهی دهنده دیگر در مقابل از بین رفتن اعتبار TQCSI ایستادگی نموده و در ضمن بایستی برنامه های مناسبی را در قبال الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی بیندیشد.

ماتریس IEM

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

		قوی	متوسط	ضعیف
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	بالا	I	II	IV
	متوسط	III	V	VI
	پایین	VI	VII	VIII

همانگونه که در شکل فوق ملاحظه می فرمایید، آبتین پرشیا هم اکنون در وضعیتی قرار دارد که ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آن نشانگر عکس العمل نسبتاً قوی و ماتریس عوامل خارجی آن نشانگر عکس العمل متوسط می باشد و لذا توصیه به حفظ و نگهداری واحدهای آن می گردد، لیکن به نظر می رسد با بهبود وضعیت خارجی، سازمان در جهت رشد و توسعه گام برخواهد داشت.

ماتریس CPM

فاکتور	وزن	TQCS	نمره	CB1	نمره	CB2	نمره	CB3	نمره	CB4	نمره
تبلیغات	0.1	1	0.1	4	0.4	5	0.5	2	0.2	3	0.3
قیمت رقابتی	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6
کیفیت	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16
سرمایه	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
وفاداری مشتری	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
نیروی انسانی با تجربه	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12
سرعت عملکرد	0.06	5	0.3	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06
مدیریت	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.15	2	0.12	2	0.12
شهرت	0.25	1	0.25	5	1.25	4	1	1	0.25	2	0.5
امتیاز			2.63		3.38		3.56		1.76		2.30

*** علیرغم واقعی بودن اطلاعات، نام سازمانهای گواهی دهنده به دلایل روابط بین سازمانی ذکر نشده است.

چگونگی وزن دهی به عوامل

❖❖ سیستم وزن دهی به عوامل بر طبق نظر مستقیم مدیریت آبتین پرشیا و با توجه به برخی تعدیلهای توسط نویسندگان پروژه اعمال گردیده است.

عوامل فوق به دلایل زیر مد نظر قرار گرفته اند:

❖ مسئله تبلیغات در مجلات تخصصی و سمینارهای کیفیت / محیط زیست در جلب نظر سازمانها و ایجاد تمایز با سایر رقبا. تبلیغات فعلی TQCSI در حدی بسیار اندک قرار دارد و لذا امتیاز آن برابر کمترین مقدار ممکن می باشد، در حالیکه CB3 دارای حجم تبلیغ بسیار بالا می باشد و بودجه عظیمی را صرف انتشار بروشور، کتاب، چاپ تبلیغ در روزنامه و غیره می نماید و از این رو بیشترین امتیاز به آن تعلق گرفته است. وضعیت فعلی TQCSI در زمینه تبلیغات ضعیف ترین می باشد.

❖ قیمت پیشنهادی در اکثر موارد عامل تعیین کننده نهایی می باشد، به عنوان مثال قیمت دو سازمان که هر دو تحت اعتباردهی UKAS انگلستان فعالیت می نمایند، تنها عامل قطعی تمایز می باشد. قیمت‌های کنونی بازار به دلیل افزایش رقبا و رقابتی شدن مسئله تقریباً یکسان می باشد، لیکن به دلیل وجود سازمانهای دیگر که قیمت‌های بسیار پایین را پیشنهاد می دهند، به هیچ یک از سازمانهای مورد بحث در مثال فوق امتیاز کامل تعلق نمی گیرد.

❖ کیفیت خدمات ارائه شده همراه با نکاتی که سازمان گواهی دهنده به عنوان توصیه های بهبود به سازمان می دهد، نشانگر عمق و دقت ممیزی می باشد و در ۳۰-۲۰ درصد موارد عامل قطعی می باشد.

❖ سرمایه سازمان گواهی دهنده به آن امکان می دهد ممیزین و کارشناسان خبره را به استخدام در آورد و به تبلیغات وسیع بپردازد. CB3 و TQCSI به عنوان سازمانهای تازه تاسیس سرمایه عظیمی نداشته و به همین دلیل قابلیت رقابت با سازمانی چون CB2 را در حال حاضر ندارند.

❖ امکان تغییر سازمان گواهی دهنده در هر زمان برای سازمان میسر می باشد و لذا وفاداری مشتری عاملی مهم تلقی می گردد. TQCSI و CB2 سازمانهایی می باشند که بر اساس نظرسنجیهای به عمل آمده در رده های بالاتر وفاداری مشتری قرار می گیرند.

❖ ممیزین باتجربه فرآیند ممیزی را به معنای کامل توأم با ایجاد ارزش افزوده برای سازمان می نمایند و لذا تمایز مهمی را در خدمات سازمانهای گواهی دهنده ایجاد می نمایند. TQCSI و CB1 و CB2 هر سه با برخورداری از ممیزین باتجربه و اساتید دانشگاه امتیاز مناسبی را دریافت نموده اند.

❖ در برخی موارد سازمان گواهینامه خود را در عرض زمان اندکی تقاضا می نماید و لذا این امر نیز از مواردی است که ایجاد تمایز می نماید. تمایز TQCSI با سایرین باعث گردیده است امتیاز آن با سایرین غیر قابل مقایسه باشد.

❖ مدیریت ارشد سازمان گواهی دهنده را می توان عامل ارتباطی با سازمانها دانست. در سیستمهای صدور گواهی قدرت مدیریت عاملی است که سازمانها را تشویق به اخذ گواهینامه از آن سازمان به خصوص می نماید. مدیریت TQCSI به دلیل برخورداری از تجربه زیاد در زمینه های ایمنی و از سوی دیگر با گذری بر عملکرد چند ماهه آبتین پرشیا به عنوان بهترین مدیریت امتیازدهی شده است.

❖ در اکثر موارد سازمانها تمایل بیشتری به اخذ گواهینامه از سازمانهای گواهی دهنده شناخته شده تر دارند و لذا سازمانهای نوپا نخواهند توانست در این بازارها رسوخ نمایند. در حال حاضر شهرت TQCSI در بازارهای داخلی چندان مناسب نبوده و CB1 به دلیل برخورداری از سابقه طولانی در زمینه های بازرسی و صدور گواهی رتبه اول این فاکتور را به خود اختصاص داده است.

در نگاهی کلی TQCSI تنها به دلیل تبلیغات اندک از رقبای موجود کمی عقب تر مانده است و در صورت انجام فعالیتهای تبلیغات انتظار می رود در آینده نه چندان دور بتواند رتبه بالاتری را به خود اختصاص دهد.

آنالیز PEST

مسائل سیاسی

روابط با ایالات متحده آمریکا
جنبشهای القاعده و تروریسم
تهدیدهای ناشی از تهدیدهای سیاسی

مسائل اقتصادی

الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی
سرمایه نسبتاً کم آبتین پرشیا
قیمت برابری ارز
رکود اقتصادی در برخی از بخشها مانند Textile
رونق / رشد اقتصادی

مسائل اجتماعی

گواهینامه گرایی
سطح آگاهی مصرف کنندگان
دیدگاههای مردم نسبت به سیستمهای مدیریت

مسائل تکنولوژیک

غیر قابل کاربرد
(آبتین پرشیا متأثر از تکنولوژی می باشد)

مسائل سیاسی

با افزایش موج تروریسم در کشورهای جنوب خلیج فارس، کارشناسان اروپایی و آمریکایی این منطقه را ترک نموده و فرصتهای آموزشی بسیاری را در اختیار سازمانهایی چون آبتین پرشیا قرار داده اند. از سوی

دیگر تحریمهای اعمال شده از طرف ایالات متحده آمریکا علیه کشور عزیزمان ایران مبادلات مالی و روابط با کشورهای اروپایی را دچار تحول می سازد و بر اهمیت مسائلی چون انرژی اتمی ایران به شدت افزوده می گردد.

مسائل اقتصادی

بدون شک تشخیص این موضوع که الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی فرصت است یا تهدید به سادگی میسر نمی باشد و در چندین خط جای نمی گیرد، لذا الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی به طور مفصل در صفحه مورد بحث قرار گرفته است. میزان سرمایه آبتین پرشیا عاملی بسیار مهم می باشد که به سازمان اجازه نداده است دست به تبلیغات وسیع زند و از سوی دیگر کارشناسان خبره را در مورد برخی سیستمها تحت استخدام درآورد. نرخ برابری ارز به شکل مستقیم بر میزان پرداختی به استرالیا تاثیر می گذارد و از سوی دیگر قراردادهای منعقد شده سه ساله بوده و امکان تغییر مبالغ آن میسر نمی باشد، لذا با بالا رفتن نرخ ارز آبتین پرشیا دو راه حل ممکن دارد: راه اول که در آن قیمت خدمات را افزایش دهد که به قیمت از دست دادن کارفرمایان می انجامد و کاهش سود حاصله که دلخواه مدیریت نمی باشد. مسئله دیگر رکود بخشهای صنعت می باشد (به عنوان مثال در حال حاضر صنعت نساجی) که بخشهایی از بازار را متلاشی می سازد.

مسائل اجتماعی

افزایش دید مصرف کنندگان در مورد حقوق خود و سازمانهای حامی مشتری باعث خواهد شد سازمانها پس از تحمل فشار از سوی مشتریان به دنبال کسب گواهینامه و کسب مزیت رقابتی باشند. به علاوه با

کاهش انتظار مدیران از سیستمهای مدیریت و گواهینامه گرایی آبتین پرشیا ناچار خواهد بود قیمت‌های پایین تری را پیشنهاد دهد تا سهم بازار را از دست ندهد.

مسائل تکنولوژیکی

سیستم صدور گواهی متاثر از تکنولوژی خاصی نمی باشد و صرفاً همانند سایر افشار جامعا آبتین پرشیا می تواند از پیشرفت تکنولوژی در پیشبرد امور استفاده نماید. به عنوان مثال با ایجاد شبکه های اتصال بدون سیم به شکلی ارزان قیمت، آبتین پرشیا مانند هر سازمان دیگر خواهد توانست امور مرتبط را سریعتر انجام دهد.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) آبتین پرشیا	
نمره	توان مالی (Financial Strength)
+1	ریسک بالای ارائه خدمات در خاورمیانه از بعد مالی
+4	در سال جدید درآمدهای آبتین پرشیا ۴۰ درصد افزایش یافته است.
نمره	توان صنعت (Industry Strength)
+5	رشد تعداد سازمانهای متقاضی گواهینامه به دلیل فشارهای NGOs
+5	انتشار ویرایش جدید ISO 14001 و استاندارد ISO 22000 و حجم بالای سازمانهای متقاضی
+2	افزایش تعداد نیروهای متخصص در زمینه ممیزی
نمره	ثبات محیط (Environmental Stability)
-2	بازارهای داخلی به ثبات مناسبی از جنبه حفظ مشتریان رسیده اند.
-5	قیمت دلار در بازار ارز با ثبات نمی باشد.
-6	سازمانهای گواهی دهنده بسیاری در بازار وارد شده اند.
-5	کاهش قیمتی بازار بسیار بالا است.
-2	کشورهای خاورمیانه به ثبات سیاسی بالاتری رسیده اند.

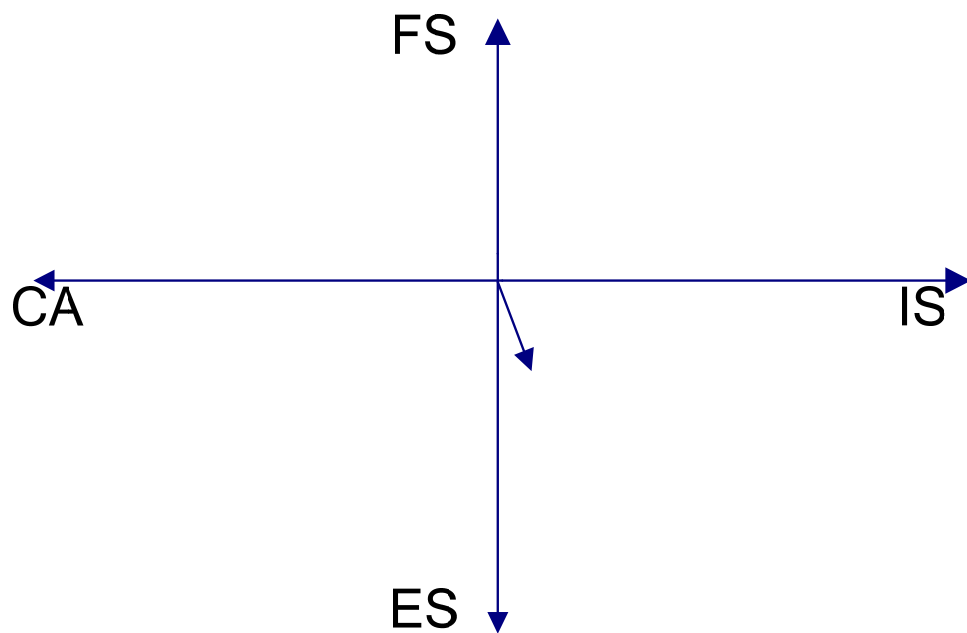
نمره	مزیت رقابتی (Competitive Advantage)
-2	کیفیت خدمات آبتین پرشیا در بازار شناخته شده تر از پیش است.
-4	سازمانهای بسیاری قیمتهای پایین تری را بدون توجه به کیفیت خدمات پیشنهاد می نمایند.
-2	سهم بیشتری از آموزشهای خاورمیانه به تدریج در دست آبتین پرشیا قرار می گیرد.

$$ES \text{ میانگین} = -4$$

$$IS \text{ میانگین} = +4 \quad (X,Y) \quad (-1.5, +1.34)$$

$$FS \text{ میانگین} = +2.5$$

$$CA \text{ میانگین} = -2.66$$



همانطور که در شکل ملاحظه می گردد، وضعیت آبتین پرشیا در وضعیت رقابتی قرار می گیرد و به این شکل می بایست در یک فضای کاملاً رقابتی، به دفاع از سهم بازار خود دست بزند. به این معنا که نقاط

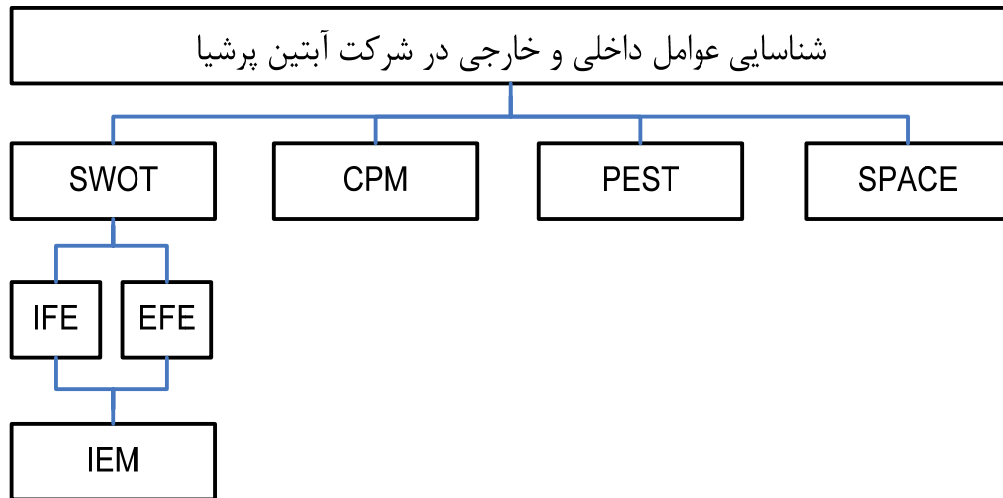
ضعف داخلی خود را اصلاح نماید و از تهدیدات خارجی بپرهیزد. استراتژیهای مناسب در این قسمت عبارتند از:

- ✓ تنوع همگون مانند ارائه خدمات TS 16949
- ✓ توسعه بازار مانند اخذ مجوز ارائه خدمات در ارمنستان
- ✓ رسوخ در بازار مانند بازارهای قطر و کویت
- ✓ مشارکت مانند همکاری و ایجاد سازمان جدید به منظور ارائه خدمات آموزشی در محدوده استان کرمان و یا ارائه خدمات ممیزی انرژی و بازرسی محصول با مشارکت سازمانی دیگر

جمع بندی نتایج و تدوین استراتژیهای مناسب

خلاصه مراحل انجام شده

- I. شناسایی فرصتهای موجود در بازار صدور گواهی
- II. انتخاب یک سازمان گواهی دهنده بر اساس سیستم ارزیابی سلسله مراتبی
- III. مطالعه مستندات TQCSI و جهت گیری بر اساس آنها
- IV. تدوین ماموریت، دیدگاه و ارزشها بر اساس مستندات TQCSI
- V. شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی



VI. سیاست گذاری قیمت پیشنهادی به مشتریان

VII. بررسی بازار ایران و شناسایی صنایع قابل نفوذ

VIII. تدوین استراتژیهای سه ساله آبتین پرشیا

IX. تخمین منابع لازم به منظور نیل به اهداف تعیین شده

آبتین پرشیا با حضور ۳ سر ممیز تمام وقت و تعدادی ممیز نیمه وقت و هم چنین کارشناسان خبره در تمامی شاخه های صنعت به فعالیت می پردازد و در این میان سه فاکتور اساسی را از ابتدا تا کنون مد نظر قرار داده است و بنا دارد به همین شکل به عملکرد خود در سالهای آتی بپردازد:

✓ عدم شرکت در پروژه های مشاوره به عنوان یک سازمان معتبر و معتقد به اصول حرفه ای کسب

و کار

✓ تمرکز در بازار صنایع کوچک و متوسط

✓ ارتباطات مناسب و مستحکم با سازمانهای دولتی در زمینه های کیفیت، محیط زیست و ایمنی و

بهداشت حرفه ای

بدین شکل آبتین پرشیا در نظر دارد به اهداف ذیل در مدت سه سال آتی دست یابد:

A. توسعه بازار و افزایش تعداد گواهینامه صادره به ۳۵۰

B. توسعه محصول در مواردی که دورنمای مناسبی دارند مانند ممیزی انرژی.

برنامه ها و سیاست های اجرایی شرکت آپکو

1) تعامل با TQCSI

از آنجا که شرکت آبتین پرشیا شعبه ایرانی TQCSI می باشد بنابراین هرگونه توسعه خدمات در این شعبه باید با تایید و تحت نظر دفتر اصلی در استرالیا صورت گیرد. با توجه به این مطلب برنامه های توسعه و ارائه خدمات جدید در شرکت آبتین پرشیا با رویکرد زیر انجام می شود:

- شناسایی فرصتهای مناسب بازار برای شرکت آبتین پرشیا
- ایجاد توان بالقوه لازم در درون شرکت برای بهره برداری از فرصت ها
- جذب مشتری به کمک تبلیغات در زمینه خدمات جدید
- ارسال گزارش و مستنداتی که نشان دهنده کشش بازار و توان فنی شرکت در استفاده از فرصتهای جدید باشد

- در صورت تایید و پشتیبانی TQCSI شرکت می تواند در زمینه ارائه خدمات جدید به فعالیت بپردازد.

اجرای مراحل فوق به این علت ضروری است که TQCSI از اقتصادی بودن طرح جدید اطمینان حاصل نکند، بر روی آن سرمایه گذاری نخواهد کرد.

(2) تبلیغات

از مهمترین و کارآمدترین روشهای توسعه بازار استفاده از تبلیغات می باشد، شرکت آبتین پرشیا نیز برای افزایش سهم بازار خود و امکان رقابت با شرکت هایی که سابقه بیشتری در ارائه خدمات در بازار ایران دارند، ناگزیر به استفاده از این ابزار است.

تبلیغات شرکت آبتین پرشیا در دو حوزه متفاوت انجام می شود:

- **تبلیغات جهت جذب سازمانهای متقاضی گواهینامه**

مشتریان اصلی شرکت آبتین پرشیا سازمان های متقاضی گواهینامه هستند، در صورت اطلاع رسانی مناسب نسبت به نحوه ارائه خدمات، قیمت خدمات ارائه شده و سایر مزایای شرکت امکان جذب این مشتریان فراهم می شود.

- **مشاوران کیفیت**

مشاوران کیفیت، بطور مستقیم مشتری شرکت آبتین پرشیا نمی باشند، ولی آمار و تجربه نشان می دهد که نظر مشاورین در زمینه انتخاب سازمان گواهی دهنده، بر نظر سازمان

های متقاضی گواهینامه که این مشاورین در آنها به ارائه مشاوره پرداخته اند، بسیار موثر می باشد.

(2.1) روش های تبلیغات شرکت آبتین پرشیا

(2.1.1) تبلیغات در جراید و رسانه ها

مرسوم ترین شیوه تبلیغات، رسانه ها و جراید کثیرالانتشار می باشند، این روش تبلیغاتی با پوشش گسترده خود می تواند، روش مناسبی جهت معرفی شرکت و خدمات آن باشد. شرکت زمانی می تواند از این روش استفاده کند، که درآمد سالانه خوبی برخوردار باشد.

• مزایا

- مخاطبان زیاد رسانه ها و جراید احتمال جذب مشتری را بالا می برد.
- از آنجا که گستره توزیع این رسانه ها و جراید، تما کشور می باشد، می توانند فرصت های زیادی را در شهرستانها برای شرکت ایجاد کند.

• معایب

- هزینه بالای این گونه از تبلیغات بخش زیاد از درآمدهای شرکت را به خود اختصاص می دهد.

(2.1.2) برگزاری و شرکت در سمینارهای کیفیت

شرکت در سمینارهای کیفیت روشی دیگر جهت معرفی خدمات شرکت می باشد. زمانی می توان از این روش تبلیغاتی استفاده نمود، که شرکت مطالب علمی و تجربیات عملی ارزنده ای برای ارائه در سمینارها داشته باشد. شرکت در صورت داشتن امکانات، توان علمی و عملی کافی می تواند خود برگزار کننده این سمینارها باشد.

• مزایا

- کسب شهرت و اعتبار علمی و عملی
- ارتباط با شرکتهای رقیب و استفاده از تجارب آنان
- جذب نیروی کار متخصص

• معایب

- در صورتی که شرکت بخواهد، برگزار کننده سمینار باشد به توان مالی بالا جهت فراهم نمودن امکانات برگزاری، و دعوت و پذیرایی میهمانان نیاز دارد.

2.1.3) برگزاری دوره های آموزشی

برگزاری دوره های آموزشی یکی از روشهای موثر تبلیغات است که نه تنها هزینه زیادی برای شرکت ندارد بلکه درآمدزا نیز می باشد.

• مزایا

- کسب درآمد علاوه بر تبلیغات
- انجام رسالت علمی و فرهنگی شرکت
- تربیت نیروی متخصص که می توان از آنها استفاده نمود.
- افرادی که در دوره ها شرکت می کنند، می توانند بهترین مبلغین شرکت باشند.

• معایب

- تخصیص امکانات شرکت به فعالیت فرعی به مدت طولانی

2.1.3 انتشار کتاب

انتشار کتاب از دیگر روشهای تبلیغات است، که در کنار معرفی شرکت و کسب درآمد باعث کسب اعتبار علمی برای آن می شود.

• مزایا

- کسب شهرت و اعتبار علمی
- کسب درآمد علاوه بر تبلیغات
- انجام رسالت علمی و فرهنگی شرکت
- معرفی توانمندی های شرکت در کل کشور

• معایب

- پیچیدگی ها و مشکلات چاپ و نشر کتاب
- نیاز به سرمایه اولیه

3) دریافت اعتبار از چندین سازمان اعتبار دهنده

آنگونه که گفته شد، شرکت آبتین پرشیا شعبه TQCSI استرالیا است که اعتبار خود را از سازمان JASANS دریافت نموده است. در حال حاضر سازمان IAS در ایزان به تایید سازمان IAF رسیده و بعنوان سازمان اعتبار دهنده فعالیت خود را آغاز نموده است. اخذ اعتبار از این سازمان می تواند به عنوان یک مزیت رقابتی و عامل تبلیغاتی در موفقیت شرکت آبتین پرشیا موثر واقع شود.

استراتژی توسعه محصول

مدیریت شرکت آبتین پرشیا با توجه با وضعیت موجود بازار ایران و الحاق قریب الوقوع ایران به سازمان تجارت جهانی در نظر دارد در شاخه های گوناگون به توسعه محصولات خود بپردازد. در این باره زمینه هایی انتخاب شده اند که نکات ذیل در مورد آنها صدق نماید:

✓ تخصص لازم در آبتین پرشیا موجود باشد.

✓ بازار آنها اشباع نشده باشد.

✓ منبع حفظ درآمد مناسبی باشند.

با وجود این معیارها، مدیریت زمینه های ذیل را به عنوان محصولات آتی آپکو برگزیده است: (این موارد جدا از استانداردهای جدیدی است که توسط سازمانهای بین المللی تدوین شده و سازمانها به دنبال گواهینامه معتبر آنها باشند):

INQA¹⁷ .A

ISO 17799¹⁸ .B

Energy Audit .C

CE Marking .D

ISO 17025¹⁹ .E

DRP²⁰ .F

ERP²¹ .G

COQ²² .H

BPR²³ .I

INQA – الف

معادل EFQM است که سازمانهای ایرانی می توانند اخذ نمایند، آبتین پرشیا در زمینه ارائه آموزشهای لازم فعالیت می نماید.

ISO 17799 – ب

¹⁷ Iranian National Quality Award

¹⁸ Information Security

¹⁹ Calibration and Testing Laboratories

²⁰ Distribution Requirements Planning

²¹ Enterprise Resource Planning

²² Cost of Quality

²³ Business Process Reengineering

استاندارد امنیت اطلاعات است که پس از BS 7799 عرضه شد و هم اکنون به مرور جایگاه مناسبی را در سرتاسر جهان به دست می آورد. این استاندارد شامل ۱۰ بند اصلی می باشد:

۱. خط مشی امنیت
۲. کنترل‌های دسترسی به سیستم
۳. مدیریت عملیات
۴. توسعه و نگهداری سیستم
۵. امنیت فیزیکی و محیطی
۶. تطابق
۷. امنیت کارمندان
۸. سازماندهی امنیت
۹. طبقه بندی سرمایه و کنترل
۱۰. مدیریت توسعه کسب و کار

اطلاعات از ارزشمند ترین سرمایه های هر سازمانی می باشند که به شکل فیلم، کاغذی، الکترونیکی و یا هر شکل دیگر قابل دسترسی می باشند. لذا اعمال کنترل‌های لازم بر این سرمایه های عظیم، از مهم ترین دغدغه های هر مدیری می باشد. این استاندارد به دنبال ایجاد سه مسئله مهم در مورد اطلاعات می باشد:

✓ محرمانه بودن^{۲۴}

✓ صحت^{۲۵}

با توجه به افزایش علاقه مدیران ایرانی به کسب استانداردهای اختیاری و از سوی دیگر به دلیل افزایش حجم مبادله اطلاعات، استاندارد همانند ISO 17799 می تواند جذابیت فراوانی برای مدیران سازمانها داشته باشد. ممیزی الزامات این استاندارد نیازمند تجربه مناسب در زمینه تکنولوژی اطلاعات و ممیزی سیستمهای مدیریتی دارد و لذا سازمان گواهی دهنده را مجبور به استفاده از کارشناسان خبره می نماید. از اهداف عمده مدیریت آبتین پرشیا پیشگام بودن در ممیزی این سیستم می باشد.

ج - Energy Audit

سازمان بهینه سازی انرژی صنایع خاصی را مجاب ساخته است تا به پیاده سازی سیستمهای کنترل مصرف انرژی و رعایت استانداردهای مصرف پردازند. این صنایع که همگی پر مصرف ترین صنایع هستند، عبارتند از:

✓ تولید سیمان

✓ تولید آجر

✓ تولید شیشه

✓ تولید قند و شکر

✓ تولید آهن و فولاد

✓ تولید روغن نباتی

✓ تولید لاستیک

²⁵ Integrity

²⁶ Availability

✓ تولید گچ

این موسسه هم چنین تاکید نموده است که در صورت عدم رعایت این استانداردها، قیمت سوخت تحویلی به تولید کنندگان، هر ساله با نرخ ۲۰ درصد رشد تصاعدی خواهد داشت تا این صنایع تشویق به رعایت استانداردها شوند.

در این زمینه، آپکو با توجه به رشد سالیان اخیر در کشور در زمینه های تولید سیمان / قند و شکر و روغن نباتی و نیز برخورداری از ممیزین انرژی با تجربه و هم چنین مجوزهای لازم، سعی بر کسب سهم قابل توجه بازار دارد.

د - ISO 17025

این استاندارد معادل ایزو 9001 در سازمانهای کالیبراسیون و آزمایشگاهها می باشد. سازمانهایی که به دنبال اطمینان از صحت و دقت نتایج آزمایش خود باشند، علاقه شدیدی به پیاده سازی این استاندارد دارند. نکته مهم در مورد این استاندارد آنست که به دلیل اهمیت آن، ممیزی آن توسط سازمانهای اعتباردهی صورت می پذیرد و هیچ سازمان گواهی دهنده اعتبار لازم را برای ممیزی این استاندارد ندارد. لذا مدیریت آپکو به دنبال ارائه آموزش به سازمانهایی است که قصد پیاده سازی ISO 17025 باشند.

ه - CE Marking

CE Marking که برخی اوقات CE Mark نامیده می شود، یک علامت اجباری است در هنگام فروش حدود ۷۰ درصد محصولات تجاری در EFTA²⁷ می باشد و با هدف ساده سازی تجارت در کشورهای

²⁷ European Free Trade Association

اتحادیه اروپا شکل گرفته است. EFTA سازمان تجارت آزاد اروپا می باشد که معادل NAFTA²⁸ در آمریکای مرکزی و شمالی محسوب می گردد. این علامت بیانگر این نکته می باشد که تولید کننده محصول کلیه اصول و مقرات حاکم بر اتحادیه اروپا را پذیرفته و اجرا نموده است و به این طریق می تواند محصول خود را بدون محدودیتهای اضافی در اروپا به فروش برساند. یک علامت CE بر روی محصول نشانگر موارد ذیل می باشد:

- ✓ محصول از نظر قانونی می تواند در اتحادیه اروپا و سازمان تجارت آزاد اروپا به فروش رسد.
- ✓ محصول مورد نظر به راحتی در محدوده اروپای واحد قابل حمل می باشد.
- ✓ محصول حداقلهای ایمنی و کیفیت را رعایت نموده است.
- ✓ فروش محصول بالاتر می رود.
- ✓ محصول شناخته شده تر و قابل اعتمادتر می باشد.

مراحل اخذ CE Marking

- I. شناسایی **New Approach Directive(s)** قابل القا به محصول²⁹ مانند ایمنی اسباب بازی / وسایل حفاظت فردی³⁰
- II. تدوین رویه اجرایی مطابقت که می تواند بیانگر روش آزمایش درون سازمانی باشد.
- III. بیان تاریخ نیاز سازمان به CE Marking که پیش از آن ارائه محصول در بازار غیر قانونی است.
- IV. شناسایی استانداردهای قابل القای محصول به عنوان مثال خریداران اروپایی بسیار مشتاق هستند محصولاتی را که دارای CE Marking و ISO 9001 توأمأ می باشند، خریداری نمایند.

²⁸ North American Free Trading Association

²⁹ <http://europa.eu.int/comm/enterprise/newapproach/standardization/harmstds/reflist.html> رجوع به

³⁰ PPE = Personal Protective Equipments

۷. اطمینان از تطابق با الزامات و ایجاد مستندات تطابق محصول با الزامات و ایجاد مستندات مربوط

۶. ایجاد بیانیه تطابق^{۳۱}

DECLARATION OF CONFORMITY

We, (*Manufacturer's Name*),

(*Manufacturer's Address*)

hereby declare that the product(s) listed below,

(*Product(s)*)

(*Type and or Model*)

to which this declaration relates, are in conformity with the essential requirements of the

Directive (*Directive Name*) and the following Standards and other Normative

Documents:

(*EU Directive(s)*)

(*Standard(s)*)

(*Normative Documents*)

Place..... Signature.....

Date..... Full Name.....

Position.....

۷.۱. اطمینان از آنکه هیچ استاندارد اجباری دیگری در کشور مقصد قابل القا به محصول نمی باشد.

۷.۱.۱. استفاده از CE Mark

³¹ Declaration of Conformity

با عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و زمزمه های جهانی شدن، سازمانهای ایرانی موفق چشم امید به صادرات به کشورهای چوآن آلمان، فرانسه و ایتالیا به عنوان شرکای بزرگ تجاری دارند و از این رو به نظر می رسد نیاز به CE Marking روز به روز افزایش یابد و آبتین پرشیا می تواند به عنوان سازمان پیشرو در زمینه خدمات مشاوره و آموزش CE Marking به سازمانهای ایرانی فعالیت نماید

و - DRP

با سرمایه گذاری سازمانهای خارجی در کشورمان ایران، به نظر می رسد این سازمانها ناگزیر به استفاده از تکنیکهایی برای توزیع محصولات خود باشند و این موضوع به کمک ابزارهایی چون DRP صورت می پذیرد، لذا آپکو با نفوذ در بازار آموزش DRP می تواند درآمد قابل قبولی برای خود کسب نماید.

ز - ERP

با افزایش رقابت بین سازمانها، نمی توان مشتریان را با زمانهای تحویل نامعین و غیر دقیق راضی نگاه داشت و از این رو سازمانهای بسیاری مشتاق خواهند بود تا چرخه ارائه سفارش به مشتری خود را بهبود دهند. این نکته اهمیت بسیاری در ادامه روند رو به رشد آپکو خواهد داشت و می تواند بازار مناسبی را فراهم آورد.

ح - COQ

توضیحات این ابزار در بخش استراتژی کیفیت موجود است، تنها نکته باقیمانده آن است که با الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی، سازمانهایی که میل به ماندن در بازار دارند بایستی هزینه های خود را به

هر شکل ممکن کاهش دهند تا بتوانند با نمونه های مشابه خارجی رقابت یکسان داشته باشند و از این رو بازار فوق الذکر، بازاری بسیار پر بار خواهد بود.

BPR – ط

تانگ، مهندسی مجدد فرآیندها را به شکل زیر تعریف می نماید:

the critical analysis and radical redesign of existing business processes to achieve breakthrough improvements in performance measures.

تحلیل و طراحی مجدد اساسی فرآیندهای جاری سازمان به منظور نیل به بهبودهای سریع و موثر.

سازمانهایی که در شرایط بحرانی قرار داشته باشند، ناگزیر به استفاده از تکنیکهایی چون BPR می باشند، بروز چنین شرایطی در سازمانهای کشور ما به مرور در حال شکل گیری است و آن به دلیل افزایش رقابت و فشارهای بین المللی است.

ISO 22000:2005

با گذشت چندین سال از ظهور استاندارد (Hazard Analysis and Critical Control Points) HACCP سازمان استاندارد جهانی تصمیم به تدوین استاندارد جامع در مورد صنایع غذایی برآمد که مبتنی بر ISO 9001:2000 بوده و سازمانهای مرتبط را از مشکلات یکپارچه سازی برهاند. ویرایش نهایی این استاندارد اواسط سال ۲۰۰۵ منتشر می گردد و سازمانها قادر خواهند بود گواهینامه این استاندارد را دریافت دارند.

هر گونه اشتباه در زنجیره تامین غذا خطرناک بوده و زیانهای مالی بسیاری را به سازمان وارد می سازد. ISO 22000 در پی ایجاد اطمینان از ارتباطات مناسب بین تک تک فرآیندها و عملکرد مناسب آنها می باشد. این استاندارد در موارد زیر به سازمان یاری می رساند:

🌐 هنگامی که سازمان قصد دارد نشان دهد محصول نهایی، توانایی ارضای نیاز مشتریان و الزامات قانونی را دارد.

🌐 افزایش رضایت مندی مشتری از طریق شناسایی خطرات بالقوه، کنترل آنها و کاهش صدمات وارده به مشتریان

استاندارد ISO 22000 در مورد کلیه سازمانهای مرتبط با مواد غذایی کاربرد دارد. از آنجا که خطرات محصول تنها در هنگام مصرف مشخص می گردند، در تولید و عرضه مواد غذایی کلیه موارد ذیل مسئولیت کنترل خطرات را بر عهده دارند:

🌐 تولید مواد اولیه

🌐 تولید مواد غذایی

🌐 حمل و نقل مواد غذایی

🌐 انبار مواد غذایی

🌐 تولید کنندگان وسایل تولید مواد غذایی

🌐 تولید کنندگان وسایل بسته بندی

🌐 تولید افزودنیهای مواد غذایی

استاندارد ISO 9001:2000 چارچوب مشخصی را در زمینه تولید مواد غذایی تعیین نموده بود و به همین دلیل کشورهایی چون دانمارک، هلند، ایرلند و استرالیا که دارای صنایع غذایی رشد یافته هستند

به دنبال استاندارد خاص مواد غذایی بودند و هم اکنون با ارائه این استاندارد صنعت مواد غذایی وارد چالشی نو می گردد. بدون شک با پیاده سازی این سیستم در سازمانهای ایرانی، صنایع غذایی کشور قادر خواهند بود مشتریان داخلی / خارجی خود را از سلامت محصول خویش مطمئن سازند و بدیهی است سازمانهای پیشرو در این زمینه گوی سبقت را از رقبای خواهند ربود. در کشور ما با توجه به وجود کارخانه های فراوان تولید مواد غذایی، به نظر می رسد بازار مناسبی در پیش روی سازمانهای گواهی دهنده وجود داشته باشد.

آشنایی کلی با ISO 22000

استاندارد ISO 22000 تاکید بر ایجاد ارتباطات مناسب و دوطرفه بین زنجیره های تامین دارد،

بدون وجود ارتباطات قوی بین این واحدها شناسایی و کنترل خطرات غیر ممکن می نماید.

استاندارد ISO 22000 کاملاً استوار بر ISO 9001:2000 می باشد و به همین دلیل

سازمانهایی که گواهینامه ISO 9001:2000 را دریافت نموده اند قادر خواهند بود در زمانی

کوتاهتر به پیاده سازی ISO 22000 نایل شوند.

مهم ترین بخش ISO 22000 شناسایی خطرات و تعیین رویه کنترل آنها است.

مزایای ISO 22000

افزایش اطمینان مشتریان، طرفهای قرارداد و سازمانهای دولتی (قانونی)

افزایش وجهه ملی / بین المللی

پر کردن فاصله بین استانداردهای HACCP و ISO 9001:2000

کسب گواهینامه معتبر