

به نام خدا

دانشکده مدیریت و حسابداری

تدوین استراتژی برای شرکت زمزم

درس: تصمیم گیری استراتژیک

استاد مربوطه: دکتر مسعود حجاریان

گرد آورنده: مرضیه حسینی

نیمسال: دوم

تاریخ تهیه: تیر ۱۳۹۳

مقدمه

در این گزارش سعی بر این است که به تدوین استراتژی برای شرکت نوشابه سازی زمزم شیراز بپردازیم. لذا پس از معرفی اجمالی این شرکت، مراحل گام به گامی را به صورت زیر طی خواهیم کرد:

نخست نمونه ای از تصمیمات استراتژیک و عملیاتی را که تاکنون شرکت زمزم اتخاذ کرده است یا می تواند اتخاذ کند را ذکر نموده، پس از آن شمایی از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) شرکت را ارائه خواهیم داد؛ در ادامه به تعریف کسب و کار شرکت پرداخته و به تدوین سند چشم‌تعیین و اولویت‌بندی نموده و به دنبال آن اندازه و رسالت شرکت مبادرت می‌ورزیم، سپس اهداف شرکت را سمت و سوی استراتژیک سازمان را مشخص می‌نماییم؛ همچنین به تبیین استراتژی‌های رشد امکان‌پذیر برای شرکت پرداخته و راهبرد مناسب ممکن برای ورود به بازار خارجی را برای این شرکت انتخاب خواهیم. ممیزی استراتژی‌های وظیفه‌ای از دیگر اقداماتی است که در این فرایند گام به گام انجام می‌گیرد و در نهایت به تدوین برنامه اجرایی برای شرکت مذکور خواهیم پرداخت.

درنهایت لازم به ذکر است که مطالب با توجه به یک سری پیش فرض و با توجه به شرایط کشور و جهان انجام شده است. مثلاً به مسائلی همچون بالا رفتن نرخ ارز، تحریم‌های جدید علیه ایران (از نظر خرید مواد اولیه و تکنولوژی‌های جدید)، بالا رفتن نرخ بهره‌های بانکی، تبلیغات زیاد مراکز درمانی و بهداشتی در مورد لزوم تغذیه سالم و همچنین ابراز مضرات نوشابه، ممنوعیت تبلیغات یک سری محصولات (مانند پفک و...) در رسانه ملی، فشار مسئولان برای دور کردن کارخانه‌ها از محیط شهری و غیره توجه شده است.

معرفی شرکت

شرکت زمزم در سال ۱۳۵۴ تاسیس شده است. شرکتی سهامی خاص است که به بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی وابسته است.

مساحت کارخانه: ۱۶۵۰۰ مترمربع (شامل فضای اولیه و اصلی شرکت) + ۱۵۰۰۰ مترمربع (که

بعداً خریداری شده است و به عنوان انبار استفاده میشود)

محصولات شرکت: نوشابه ۱/۵ لیتری و ۳۰۰ سیسی یکبار مصرف، آب آشامیدنی و نوشابه شیشه

ای، در ضمن شرکت توزیع کننده سایر محصولات گروه زمزم در استان فارس است مانند ماءالشعیر و...

تعداد کارکنان: شرکت در حدود ۱۴۰ کارگر قراردادی و ۱۰۰ کارگر در قالب کارهای پیمانکاری دارد. لازم

به ذکر است که تاچندی پیش کارگران این شرکت به ۵۰۰ نفر میرسیدند که با استفاده از خطوط تولید

جدید و همچنین عدم جذب نیرو به جای بازنشستگان و همچنین سپردن کار به پیمانکاران، به ۱۴۰ نفر

کاهش پیدا کرده اند.

برآورد میزان خرید: شرکت حدوداً ۳۰ میلیارد تومان هزینه خرید و تدارکات سالیانه دارد.

برآورد فروش شرکت: شرکت حدوداً سالیانه ۴۵,۵ میلیارد تومان درآمد دارد که از طریق فروش محصولات

خود به علاوه درآمد ناشی از توزیع محصولات گروه زمزم است.

مهمترین رقبا: شرکت پپسی و کوکاکولا

رتبه از نظر داشتن سهم بازار: حدوداً از نظر سهم بازار بعد از پپسی و کوکاکولا رتبه سوم را دارد.

بازارهای فروش: استان فارس

نمونه تصمیم‌های استراتژیک و عملیاتی سازمان شرکت زمزم

تصمیم‌های علمیاتی	تصمیم‌های استراتژیک
تصمیمات قسمت امور فنی در مورد انجام تعمیرات دستگاه‌ها	خرید کارخانه همجوار و قرار دادن آن به عنوان انبار

تولید محصول جدید(آب آشامیدنی ،دوغ و ماءالشعیر)	تصمیم برای خرید لباس کار و لوازم ایمنی شرکت
حفر چاه آب در محوطه کارخانه و خرید دستگاه OR برای تصفیه آب و در نتیجه عدم استفاده از آب شهری	تصمیم در مورد میزان و مقدار تولید انواع محصولات در هفته در خطوط تولید
انتقال کارخانه به خارج از شهر	تصمیم در مورد محاسبه حقوق کارگران عملیاتی و پرداخت حقوق به آنها
خرید دستگاه پرفرمنزی و راه اندازی خط تولید پرفرم	تصمیمات مربوط به کنترل موجودی انبار
حذف خط تولید محصول قدیمی	اضافه کاری کارگران بعد از شیفت
تبدیل فضای انبارهای خریداری شده به خط تولید	

تعریف کسب و کار شرکت زمزم شیراز

کالاها و خدمات	نوشابه شیشه ای، نوشابه های یکبار مصرف ۳۳۰ سی سی و ۵،۵ لیتری، آب آشامیدنی و توزیع سایر محصولات گروه زمزم
----------------	---

کلیه مراکز توزیع و تهیه مواد غذایی مانند فروشگاهها، رستوران ها،	
---	--

بازارها	هتل ها و ... در محدوده استان فارس
---------	-----------------------------------

وظائفی که انجام می شود	رفع عطش، هضم غذا، ایجاد احساس لذت، ایجاد انرژی از مصرف نوشابه های تولیدی و تحویل و توزیع به موقع و مناسب محصولات سایر شرکت ها
------------------------	---

فرایند تبدیل منابع	خرید مواد اولیه، نگهداری در انبار، کنترل موجودی، تولید محصول، ذخیره سازی محصولات، توزیع و فروش، تبلیغات و ارتقای محصول، تحویل محصولات به مصرف کننده ها
--------------------	--

تدوین چشم انداز و رسالت شرکت زمزم

چشم انداز شرکت نوشابه سازی زمزم شیراز

در حال حاضر شرکت زمزم شیراز در کشور، نامی شناخته شده بوده و از اعتبار و برندی تجاری برخوردار است. این شرکت با تولید حجم بالای نوشابه های ۱/۵ لیتری و ۳۰۰ سی سی یکبار مصرف، و همچنین تولید آب آشامیدنی و نوشابه شیشه ای و توزیع سایر محصولات گروه زمزم در استان فارس مانند ماء الشعیر و ... به مشتریان خویش اعم از رستوران ها، هایپرمارکت ها، سوپرمارکت ها و فروشگاه های زنجیره ای، ارائه

دهندگان غذاهای فوری (fast food)، هتل ها، متل ها، مهمان پذیرها و مسافرخانه ها خدمت می کند.

عمده مشتریان این شرکت در استان فارس و یا استان های هم جوار مستقرند .

این شرکت در صدد است که به اولین و بزرگترین تولیدکننده نوشابه و توزیع کننده مواد آشامیدنی در داخل

کشور و در منطقه خاورمیانه و همچنین به اولین صادرکننده نوشابه، دوغ و ماء الشعیر به منطقه خاورمیانه،

آمریکای لاتین و شرق اروپا تبدیل شود. ضمناً تسخیر کلیه بازارهای هدف موجود در کشور از طریق تولید

انبوه و متنوع محصولات؛ گسترش فعالیت های شرکت در جهت تولید محصولاتی کاملاً متنوع و منطبق با

نیاز و خواسته مشتریان؛ خودکفایی در تأمین مواد اولیه مورد نیاز در تولید؛ تولید محصولاتی باکیفیت برتر و

قیمت ارزان تر؛ بهره گیری از آخرین تکنولوژی های روز دنیا جهت تولید انواع مختلف محصولات و سرانجام

همکاری سازنده با وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جهت تلاش برای کاهش مضرات نوشابه های

گازدار از دیگر مواردی است که چشم انداز شرکت نوشابه سازی زمزم شیراز را به تصویر می کشد .

لازم به ذکر است که وجوه مورد نیاز برای تحقق این امور از فروش محصولات جاری و همچنین توزیع

محصولات گروه زمزم حاصل می شود .

اگرچه شرکت زمزم از نظر داشتن سهم بازار بعد از پپسی و کوکا کولا حدوداً در رتبه سوم قرار دارد ، اما

دارای وجوه ممیزه ای است که آن را از سایر رقبا متمایز می سازد. از جمله این وجوه می توان موارد زیر را

نام برد :

سهولت دسترسی به مواد اولیه (عصاره) داخلی؛ حجم بالای تولید نوشابه های یکبار مصرف؛ پیشرفتگی تکنولوژی خط تولید نوشابه های یکبار مصرف؛ نو بودن تجهیزات تولید نوشابه های یکبار مصرف؛ داشتن نام و برند تجاری؛ شناخت بازارهای فروش و شبکه توزیع محصولات شرکت در بازارهای هدف.

رسالت شرکت نوشابه سازی زمزم شیراز

۱- دیدگاه ها و ارزش ها

- ۱-۱. دیدگاهی که به عنوان یک پیش فرض در بین همه ی کارکنان شرکت وجود داشته و باید تقویت و دنبال شود مشتری مداری است. به عبارتی این مشتری است که از بالاترین اولویت ها برخوردار بوده و همه ی تلاش کارکنان ، تولید محصولات و خدمات در جهت خواست و نیاز مشتری می باشد.
- ۲-۱. در این شرکت اعتقاد بر این است که نیروی انسانی به ویژه نیروی انسانی متخصص ، که تمام منافع خود را با منافع سازمان هم راستا نموده نوعی سرمایه است که به بهترین وجه ممکن باید از آن بهره برداری شود .
- ۳-۱. در شرکت زمزم، روحیه مشارکت طلبی به عنوان یک اصل پذیرفته شده در بین کارکنان وجود دارد و تمام تلاش مدیران تقویت و ترغیب هرچه بیشتر آن می باشد .
- ۴-۱. ماهیت اصلی نظام ارزشی حاکم بر این شرکت تخصص، تلاش، مشورت، صداقت و اعتماد است.

۲- راه و رسم اداره امور

- ۱-۲. در این شرکت اعتقاد بر این است که ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف شرکت قطعاً میتواند سازمان را به اهداف بلند مدت و چشم انداز تدوین شده خود برساند. از این رو سازوکارهای هماهنگی باید به نحوی علمی و متفکرانه به کارگرفته شود.

- ۲-۲. مشارکت کلیه واحدها و کارکنان، برای دستیابی به موفقیت امری کلیدی است. لذا باید با به کارگیری تمهیدات و سیاست هایی، زمینه را برای مشارکت هرچه بیشتر آنان فراهم نمود.
- ۳-۲. بی شک استفاده از افراد متخصص، نوآور و خلاق به نوعی، افزودن بر سرمایه های سازمانی است. لذا سازمان باید با استخدام یا مشاوره با این افراد زمینه را برای ارائه طرح ها و محصولات جدید فراهم آورد.
- ۴-۲. ایجاد واحد فعال تحقیق و توسعه از دیگر اقداماتی است که باید صورت پذیرد تا سازمان را در جهت دستیابی به اهدافش که یکی از مهم ترین آن ها تولید محصولات متنوع است یاری رساند.
- ۵-۲. در نهایت اعتقاد همه اعضای شرکت این است که تنها با ایجاد جوی مناسب به منظور تحقق رضایت شغلی و تعهد سازمانی است که می توان خالصانه در جهت نیل به کلیه اهداف مذکور گام برداشت.

۳- چالش ها و آینده

- ۱-۳. مهم ترین چالش پیش روی سازمان تبدیل شدن به اولین و بزرگترین تولیدکننده نوشابه و توزیع کننده مواد آشامیدنی در داخل کشور و در منطقه خاورمیانه است که با تلاش کلیه اعضا در آینده ای نه چندان دور محقق خواهد گردید.
- ۲-۳. چالش دیگر می تواند تبدیل شدن به اولین صادرکننده نوشابه، دوغ و ماء الشعیر به منطقه خاورمیانه، آمریکای لاتین و شرق اروپا باشد که البته این چالش نیز در سایه مشارکت و هماهنگی همه واحدهای سازمانی قابل دستیابی خواهد بود.

از دیگر چالش های فراروی سازمان می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تسخیر کلیه بازارهای هدف موجود در کشور از طریق تولید انبوه و متنوع محصولات؛
- گسترش فعالیت های شرکت در جهت تولید محصولاتی کاملاً متنوع و منطبق با نیاز و خواسته مشتریان؛
- خودکفایی در تأمین مواد اولیه مورد نیاز در تولید؛
- تولید محصولاتی باکیفیت برتر و قیمت ارزان تر؛
- بهره گیری از آخرین تکنولوژی های روز دنیا جهت تولید انواع مختلف محصولات؛
- همکاری سازنده با وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جهت تلاش برای کاهش مضرات نوشابه های گازدار.

تعیین و اولویت‌بندی اهداف شرکت زمزم

اهداف سازمان به ترتیب اولویت

- تدوین و اجرای سیاست‌های منسجم در حوزه فروش و تبلیغات تا پایان سال ۱۳۹۲
 - افزایش ۱۰ درصدی سهم بازار کشور
 - افزایش فروش به میزان ۳۰ میلیارد تومان
- تبدیل به بزرگترین عامل فروش و توزیع محصولات آشامیدنی در جنوب کشور تا پایان سال ۱۳۹۱
- افزایش فروش در شهرهای بزرگ به میزان ۱۰ میلیارد تومان تا پایان سال ۱۳۹۲
- افزایش فروش در فارس و جنوب کشور به میزان ۱۲ میلیارد تومان تا پایان سال ۱۳۹۲
- راه‌اندازی مرکز *R&D* تا پایان سال ۱۳۹۱
- معرفی و تولید محصول جدید در هر سال
- بهره‌گیری از تکنولوژی‌های روز دنیا جهت تولید انواع مختلف محصولات تا پایان سال ۱۳۹۱
- توسعه صادرات شرکت به کشورهای خاورمیانه به میزان ۸ میلیارد تومان تا پایان سال ۱۳۹۲

تعیین سمت و سوی استراتژیک سازمان شرکت زمزم

محورهای فعالیت سازمان شما؟ بازارها، محصولات، خدمات، تکنولوژی ساخت، محصولات جدید.

محور اصلی (۱): بازارها

مقوله ۱) جغرافیایی : بازارهای داخلی (استان فارس)

مقوله ۲) مصرف کننده نهایی : کودکان، نوجوانان، جوانان، میانسالان، کهن سالان

مقوله ۳) مصرف کننده نهایی : شهرنشین و روستایی

مقوله ۵) گیرندگان : رستوران ها، هایپرمارکت ها، سوپرمارکت ها و فروشگاه های زنجیره ای، ارائه دهندگان غذاهای فوری (*fast food*)، هتل ها، هتل ها، مهمان پذیرها و مسافرخانه ها .

محور اصلی (۲): محصولات

مقوله ۱) نوع محصولات تولیدی : نوشابه، آب آشامیدنی

مقوله ۲) حجم محصولات: ۱/۵ لیتری و ۳۰۰ سی سی

مقوله ۳) نوع بسته بندی محصولات : شیشه ای و یک بارمصرف پت

مقوله ۴) نوع طعم : کولا و پرتقالی (نوشابه)

محور اصلی (۳): خدمات

مقوله ۱) خدمت اصلی : توزیع سایر محصولات گروه زمزم مانند ماء الشعیر و ...

مقوله ۲) نوع توزیع : تحویل در درب کارخانه و تحویل به گیرنده

مقوله ۳) جغرافیایی : استان فارس

محور اصلی (۴): تکنولوژی ساخت

مقوله ۱) نوع تکنولوژی : ماشین افزار، انسان افزار

مقوله ۲) درجه پیشرفتگی : بالا، متوسط رو به بالا، متوسط

مقوله ۳) نوع ماشین آلات : دستگاه *OR* برای تصفیه آب، دستگاه بطری باد کن جدید، دستگاه پاستوریزاسیون

مقوله ۴) مبدأ تکنولوژی : آلمان، ایتالیا، ژاپن، ایران

مقوله های انجام نشده ممکن

محور اصلی (۱): بازارها

مقوله ۱) جغرافیایی : منطقه جنوب، بازارهای خارجی مربوط به منطقه خاورمیانه، بازارهای خارجی مربوط به آمریکای لاتین و بازارهای خارجی مربوط به شرق اروپا.

محور اصلی (۲): محصولات

مقوله ۱) نوع محصولات تولیدی : ماء الشعیر، دوغ ، عرقیات گیاهی

مقوله ۲) حجم محصولات: ۵۰۰ سی سی، ۱ لیتری، ۲ لیتری

مقوله ۳) نوع بسته بندی محصولات : آلومینیومی

مقوله ۴) نوع طعم : انواع طعم های موجود در بازار

محور اصلی (۴): تکنولوژی ساخت

مقوله ۳) نوع ماشین آلات : دستگاه پریفرم زنی

حال با ترکیب مقوله‌های انجام نشده ممکن با چند جمله سمت و سوی استراتژیک سازمان را بنویسید شرکت زمزم شیراز در صدد است که با تولید انواع محصولات متنوع آشامیدنی مانند نوشابه، ماءالشعیر و دوغ و عرقیات گیاهی به صورت انبوه و در حجم‌ها و بسته بندی‌های مختلف به کلیه گروه‌های سنی مصرف کننده که در داخل (فارس و جنوب) و خارج کشور (بازارهای خارجی مربوط به منطقه خاورمیانه، بازارهای خارجی مربوط به آمریکای لاتین و بازارهای خارجی مربوط به شرق اروپا) مستقرند، خدمات ارائه نماید و در این راه از ماشین‌آلاتی با تکنولوژی متوسط تا پیشرفته و بهره‌گیری همزمان از انسان و ماشین استفاده می‌کند که این امر شرکت را از قابلیت انعطاف بالایی در پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان برخوردار می‌نماید. همچنین شرکت زمزم با توزیع و فروش محصولات آشامیدنی سایر شرکت‌ها سعی در کسب درآمد و خدمت‌رسانی به مشتریان دارد. با توجه به مطالب مطروحه، شرکت زمزم نوآوری و رضایت مشتریان را با تولید محصولات و انجام خدمات سرلوحه کار خویش قرار داده است.

استراتژی‌های رشد امکان‌پذیر برای شرکت زمزم

رشد خارجی	رشد داخلی	
	احداث سایت فروش اینترنتی محصولات آشامیدنی در استان فارس	الف- عمودی الف-۱- رو به جلو
*خرید کارخانه ی ارمغان طبیعت (تولید کننده پریفرم	نصب و راه اندازی خط تولید پریفرم زنی	

الف - ۲- رو به عقب		و پت ۲۰ البتری)
ب- افقی	ب-۱- محصولات بسیار مشابه (Concentric)	*خرید کارخانه ی ارمغان طبیعت (توزیع ، فروش ، صادرات آب معدنی و آشامیدنی)مستقر در ساری
ب-۲- محصولات (Diversification)	مشابه	راه اندازی خط تولید ماءالشعیر و دوغ و عرقیات گیاهی
ب-۳- محصولات غیر مشابه		نصب و راه اندازی خط تولید لیوان یکبار مصرف و نی

*در راستای افزایش صادرات و ورود به بازارهای اروپای شرقی

استراتژی(های) برگزیده شرکت

- احداث سایت فروش اینترنتی محصولات آشامیدنی در استان فارس
- نصب و راه اندازی خط تولید پرفورم زنی
- راه اندازی خط تولید ماءالشعیر و دوغ و عرقیات گیاهی
- صادرات مستقیم به خاورمیانه ، اروپای شرقی
- مشارکت (JV) با شرکت بهنوش
- واحد متعلق به شرکت در عراق

تدوین برنامه اجرایی

الف- یکی از استراتژی‌های ساده‌تر خود را از کاربرگ ۱۰ انتخاب و نام آنرا بنویسید.

صادرات مستقیم به منطقه خاورمیانه

ب- چه برنامه‌هایی (*Tactical Plans*) برای اجرای راهبرد فوق لازم است انجام شود. آنها را در زیر برشمرید.

۱- اقدام به تحقیق بازار به منظور شناسایی سلیق و ذائقه مشتریان بازار هدف و همچنین شناخت مطلوب ترین مکان برای ایجاد نمایندگی و یا تعیین توزیع کننده مناسب (۱۳۹۱/۴/۱ تا ۱۳۹۱/۱۰/۱)

۲- شناسایی طرق مختلف انجام صادرات (زمینی، دریایی، هوایی) (۱۳۹۱/۴/۱ تا ۱۳۹۱/۵/۱)

۳- انتخاب روش صادرات و توزیع کننده (نمایندگی فعال شرکت و یا توزیع کننده) (۱۳۹۱/۱۱/۱ تا ۱۳۹۱/۱۱/۱)

۴- قرارداد با توزیع کننده خارجی (۱۳۹۱/۱۱/۱ تا ۱۳۹۲/۱/۱)

۵- انجام صادرات (۱۳۹۲/۱/۱ تا زمانی که امکان صادرات برای شرکت فراهم باشد)

پ- یکی از برنامه‌های بند ب بالا را انتخاب و دوباره نام آنرا بنویسید.

انجام صادرات

حال پروژه‌هایی که باید برای برنامه انتخابی اجرا شود را نام ببرید.

نام پروژه	زمان شروع	زمان خاتمه
۱- تهیه اسناد و مدارک مورد نیاز به منظور انجام صادرات	۱۳۹۱/۴/۱	۱۳۹۱/۱۲/۱
۲-انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها	۱۳۹۲/۱/۱	تازمانی که امکان صادرات برای شرکت فراهم باشد.(مدت انجام فعالیت:۲ روز)
۳-بارگیری محموله های صادراتی به سمت مبادی مرزی	۱۳۹۲/۱/۲	تازمانی که امکان صادرات برای شرکت فراهم باشد. (مدت انجام فعالیت:۱ روز)
۴-تحويل محموله‌ها به صورت FOB	۱۳۹۲/۱/۱۵	تازمانی که امکان صادرات برای شرکت فراهم باشد. (مدت انجام فعالیت:۲ روز)

ت- یکی از پروژه‌های بالا را انتخاب و برنامه اجرایی (*Action Plan*) صفحه بعد را برای اجرای آن تکمیل کنید.

برنامه اجرایی

Action Plan

کد

کد برنامه : ۵

تاریخ تنظیم: ۱۳۹۳/۳/۵۲

پروژه: ۲

نام و توصیف پروژه: انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها

تاریخ خاتمه پروژه: تا زمانی که صادرات ادامه دارد

کد	نتایج(مراحل)	توسط : شخص مسئول	تاریخ هدف(مهلت)	فعالیت
۱- ۵-۲	رئیس اداره بازرسی فنی بر اساس نوع کالا، اسناد و مدارک مربوطه را پس از ثبت در دفاتر / رایانه توسط مسئول واحد آمار ، به مسئول گروه بازرسی فنی ذی ربط ارجاع می دهد.		۲ساعت	انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها
۲- ۵-۲	مسئول گروه بازرسی فنی مربوطه پس از بررسی اسناد و مدارک فنی دریافتی و اطمینان از صحت کمی و کیفی، آنها را از طریق ثبت در سیستم اتوماسیون اداری به کارشناس بازرسی فنی مربوطه ارجاع می دهد.		۲ساعت	انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها
۳- ۵-۲	کارشناس اداره بازرسی فنی پس از بررسی اسناد و مدارک ، نسبت به تشکیل پرونده اقدام، سپس طی نامه ای به سازنده / فروشنده کالا خود را بعنوان مسئول پرونده بازرسی معرفی و نسبت به پیگیری تعهد سازنده / فروشنده طبق مفاد قرارداد /سفارش مبنی بر ارسال برنامه زمانبندی تولید اقدام نموده تا براساس آن زمان بازرسی را تعیین و به سازنده / فروشنده و در صورت لزوم به		۳ساعت	انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها

			شرکت/مؤسسه بازرسی کننده (شخص ثالث) اعلام نماید . بدیهی است تصویر نامه مذکور جهت بخش خرید مربوطه و متقاضی ارسال می گردد.
انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها	۵ساعت		آزمایش ها و نمونه برداری هایی در مورد کیفیت و کمیت و بر حسب سایر موارد خصوصیات کالا و به منظور تعیین مطابقت آنها با شرایط قراردادی و یا مشخصات از پیش تعیین شده توسط کارشناس بازرسی فنی انجام می گیرد.
انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها	۴ساعت		کارشناس بازرسی فنی پس از اتمام مراحل بازرسی ، نسبت به تهیه گزارش تائیدیه نهائی اقدام و در صورت تائید و اخذ امضای مقامات بالاتر بر اساس مجموعه حدود اختیارات ، گزارش تائیدیه را به مدیریت تدارکات کالا و مدیریت/ اداره حمل و نقل و ترخیص کالا ، جهت حمل کالای تائید شده ارسال میدارد.
انجام بازرسی قبل از بارگیری محموله ها	۳ساعت		کارشناس بازرسی فنی پس از اتمام مراحل بازرسی لازم، در صورت تائید و اخذ امضای مقامات بالاتر، براساس مجموعه حدود اختیارات ، نسبت به " صدور مجوز حمل کالا " اقدام نموده، همچنین یک نسخه از کتابچه فنی نهائی شده (Final Technical Book) به همراه گزارش نهائی بازرسی فنی را جهت اطلاع متقاضی ارسال می

			نماید.	
--	--	--	--------	--

انتخاب راهبرد مناسب ممکن برای ورود به بازار خارجی شرکت زمزم

دلایل و توضیحات	نام کالا - مدل یا خدمات	بازارهای هدف (کشور)	استراتژی
به دلیل عدم آگاهی و امکانات در زمینه ی صادرات به آمریکای لاتین	نوشابه، ماء الشعیر، آب معدنی ودوغ	آمریکای لاتین	صادرات غیرمستقیم
به دلیل وجود تجربه و امکانات	نوشابه، ماء الشعیر، آب معدنی ودوغ	خاورمیانه ، اروپای شرقی	صادرات مستقیم
اگر چه برند شرکت زمزم در ایران از شهرت بالایی برخوردار است اما در سطح بین المللی فاقد چنین جایگاهی است در ضمن اینکه صنعت نوشابه سازی صنعت پیچیده ای نیست.			اعطای لیسانس ساخت
پتانسیل های موجود از نظر مشتری و محبوبیت برند	نوشابه، ماء الشعیر ودوغ	عراق	واحد متعلق به شرکت
کسب سود از طریق در اختیار گذاشتن امکانات کارخانه برای تولید و توزیع ماء الشعیر باواریا(<i>bavaria</i>)	ماء الشعیر	ایران	قرارداد مدیریت با شرکت <i>bavaria</i>

به دلیل تجربه ی شرکت بهنوش در زمینه ی تولید ماء الشعیر و فراهم آوردن زمینه های مناسب برای ورود به بازار های جهانی	ماءالشعیر قوطی و بطری	خاورمیانه ، اروپای شرقی، آمریکای لاتین،	ائتلاف راهبردی با شرکت بهنوش
عرضه ی محصول با کیفیت در این حوزه کم و تقاضا برای این محصول زیاد است.	عرقیات گیاهی	خاورمیانه و ایران	مشارکت (JV) با شرکت بهنوش
پتانسیل های موجود از نظر مشتری	آب معدنی	عراق	عملیات کلید تحویل

□