



هفتمه جامی درخشد

گزارش تفسیری مدیریت

شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی

سال ۱۳۹۹

فهرست مطالب

- ۱- مقدمه
- ۲- تاریخچه شرکت
- ۳- شناسنامه شرکت
- ۴- تحلیل وضعیت موجود شرکت
- ۵- چشم انداز
- ۶- بیانیه ماموریت
- ۷- اهداف استراتژیک سازمان
- ۸- نقشه استراتژی
- ۹- سیاست های راهبردی
- ۱۰- ارزش های سازمانی
- ۱۱- خط مشی سیستم مدیریت یکپارچه
- ۱۲- قوانین و مقررات سازمانی
- ۱۳- محیط کسب و کار
- ۱۴- برنامه های عملیاتی
- ۱۵- ریسک ها
- ۱۶- افزایش سرمایه

در اجرای دستورالعمل اجرایی افشای اطلاعات شرکتهای ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار و مطابق با ضوابط تهیه گزارش تفسیری مدیریت، مصوب ۱۳۹۶/۱۰/۰۴ هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار گزارش حاضر برای دوره ۱۲ ماهه اول سال ۱۳۹۹ تهیه و در تاریخ ۱۴۰۰/۰۲/۰۸ به تأیید هیأت مدیره رسیده است.

گزارش حاضر به عنوان یکی از گزارشهای هیأت مدیره شرکت مبتنی بر اطلاعات ارائه شده در صورتهای مالی بوده و اطلاعاتی را در خصوص تفسیر وضعیت مالی، عملکرد مالی و جریانهای نقدی شرکت برای تشریح اهداف و راهبردهای خود جهت دستیابی به آن اهداف بعنوان مکمل صورتهای مالی ارائه می‌نماید.

اعضای هیأت مدیره:

امضاء	نوع عضویت و سمت	نام نماینده حقیقی	نام عضو حقوقی
	رئیس هیأت مدیره	آقای فرزاد بازیار	شرکت توسعه معادن پارس تأمین
	نایب رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل	آقای مجتبی مالکی	شرکت سرمایه گذاری صدر تأمین
	عضو هیأت مدیره	آقای امیر پروال باتمانقلنج	شرکت صنایع خاک چینی
	عضو هیأت مدیره	آقای جابر شوقی مهربانی	شرکت سرمایه گذاری آتیه صبا
	عضو هیأت مدیره	آقای ذبیح اله صادقی	شرکت صنایع مس شهید باهنر



شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی
(سهامی عام)

۱. مقدمه

امروزه با توجه به تغییرات متعدد در فضای کسب و کار، تدوین برنامه راهبردی به منظور درک درست محیط رقابتی و انطباق سازمان با وقایع اجتناب ناپذیر است. ترویج تفکر استراتژیک در سطوح مدیریتی سازمان، ضمن برقراری ارتباط بین سیاست ها و اهداف، بستر مناسبی جهت دستیابی به اهداف خرد و کلان را از طریق همسویی و مشارکت مدیران میانی فراهم می آورد.

شرکت کاشی و سرامیک سعدی از سال ۱۳۳۹ و با شروع فعالیت، همواره تلاش کرده است تا با شناخت جایگاه خود در فضای رقابتی، استراتژی های تأثیرگذار برای بقاء در بازار هدف را برگزیند. به نحوی که در دهه ۴۰ و ۵۰ این شرکت توانسته است در زمره برندهای برتر تولید کاشی دیوار و کف در بازار خاورمیانه باشد. پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، روند توسعه این شرکت به دلیل شرایط حاکم بر کشور به تأخیر افتاد؛ به گونه ای که در سال ۱۳۸۳ و بعد از طی یک دوره رکود، خطوط جدید تولید کاشی با تکنولوژی روز دنیا احداث و کاشی سعدی با تولید کاشی کف با برند بوستان حضوری دوباره را در بازار کاشی و سرامیک ایران تجربه کرد. از آن زمان تاکنون این شرکت توانسته است با تولید بیش از ۳ میلیون متر مربع کاشی کف در سال، در بازار حضور خود را تداوم بخشد. این در حالی است که مطالعات استراتژیک در این شرکت از سال ۱۳۸۶ شکل جدی به خود گرفته و اولین برنامه راهبردی در سال ۱۳۸۹ تدوین شده است. در حال حاضر با توجه به شرایط ویژه کشور در محیط بین المللی از یک سو و وضعیت خاص بازار کاشی و سرامیک به دلیل شیوع ویروس کرونا از سوی دیگر ضروری است تا با تدوین یک برنامه راهبردی منسجم و کارآمد، مسیر برون رفت از وضع موجود به وضع مطلوب به شایستگی ترسیم گردد. به همین منظور آن چه در ادامه می آید؛ سند برنامه راهبردی شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی در افق زمانی ۱۴۰۴ می باشد. دلیل انتخاب این افق همسویی برنامه راهبردی با چشم انداز کشور است و تلاش شده تا محدوده جغرافیایی چشم انداز شرکت نیز از چشم انداز بیست ساله نظام الهام پذیرد. با توجه به چشم انداز ترسیم شده اهداف استراتژیک احصاء و برنامه راهبردی با ترکیبی از مدل دیوید و کارت امتیازی متوازن BSC تدوین شده است. سپس برنامه عملیاتی سال اول برنامه آمده است. در برنامه عملیاتی تنظیم شده زمان بندی فعالیت ها به صورت هدفمند با شاخص های قابل اندازه گیری ذکر گردیده به نحوی که بین چشم انداز سند راهبردی و فعالیت های برنامه عملیاتی می توان یک رابطه منطقی و نظام مند برقرار نمود.

امید می رود با همراهی کلیه ذینفعان برنامه های این سند به شکلی کارآمد و اثربخش به اجرا درآید.

و من الله توفیق

مجتبی مالکی

۲. تاریخچه

کارخانه کاشی و سرامیک سعدی در سال ۱۳۳۹ هجری شمسی در زمینی به مساحت ۳۶ هکتار در شهر ری فعالیت خود را آغاز و در چهاردهم اسفند ماه ۱۳۴۰ با شماره ثبت ۸۱۱۴ در قالب شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی در اداره ثبت شرکت ها به ثبت رسید. این کارخانه در زمره قدیمی ترین کارخانه های کاشی در ایران است که با تولید کاشی دیوار و کف در بازار حضور مستمر داشته است. قدمت این کارخانه و اصالت برند آن باعث شده تا خاطرات خوبی از محصولات این برند در ذهن مردم نقش بسته و طرح های این کاشی هنوز در ابنیه ساختمان های قدیمی شهرهای مختلف چشم نوازی می کند. در طول سالیان متمادی متناسب با نیاز مشتریان، برندهای مختلفی از این کارخانه به بازار عرضه شده که با نام های سعدی، بوستان، پارسیان، بهارستان و اروند شهرت یافته اند. تولید کاشی های ضد اسید برای نخستین بار در کشور و چاپ طرح های جدید با استفاده از تکنولوژی HD بر روی کاشی از جمله افتخارات این کارخانه در توسعه صنعت کاشی و سرامیک در ایران است. دریافت استاندارد ملی محصول ISIRI و استاندارد ملی مدیریت انرژی (EPT) به همراه دریافت تندیس طلایی رعایت حقوق مصرف کننده، لوح برتر تعالی سازمانی EFQM و لوح تقدیر جشنواره ملی بهره وری باعث شده است تا محصولات این کارخانه نه تنها در سراسر ایران بلکه در کشورهای مختلف منطقه به شایستگی بدرخشد. شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی در حال حاضر با ظرفیت تولید چهار میلیون متر مربع کاشی کف در سال، به عنوان با سابقه ترین کارخانه کاشی فعال در بازار ایران و تنها کارخانه کاشی پایتخت در تلاش است با همت کارگر ایرانی و مدیریت هدفمند زنجیره تأمین محصولات خود را به بازارهای جهانی عرضه نماید و می رود تا برگ زرین دیگری بر تاریخ صنعت ایران زمین از خود به یادگار گذارد.

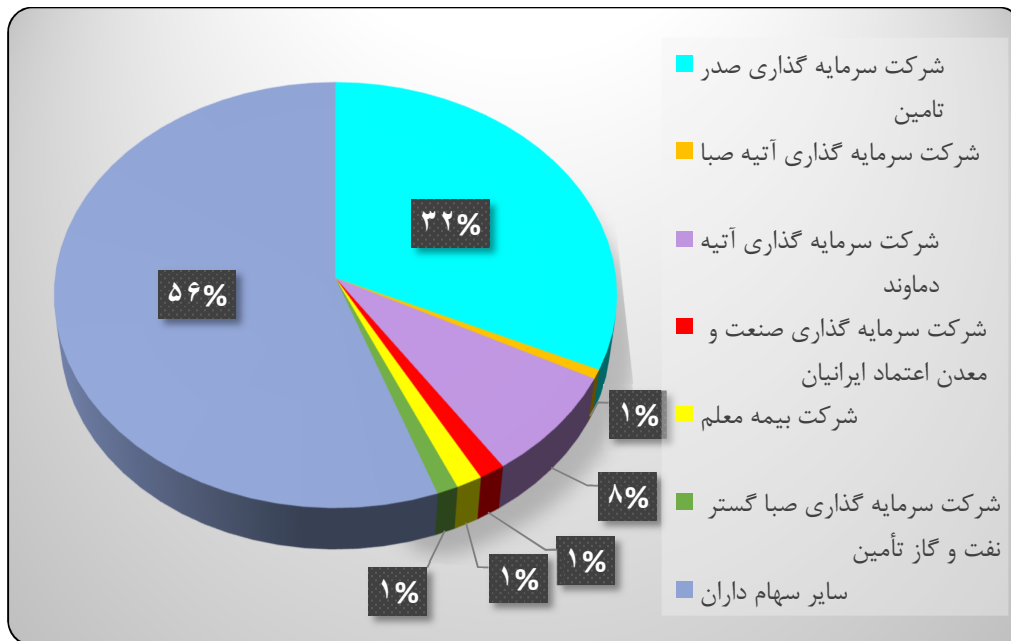
۳- شناسنامه شرکت

❖ نام: شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی (سهامی عام)

❖ موضوع فعالیت: طراحی تولید کاشی و سرامیک

❖ نوع مالکیت: سهامی عام و پذیرفته شده بورس اوراق بهادار

❖ ترکیب سهامداران:



❖ اعضای هیأت مدیره:

شرکت توسعه معادن پارس تامین	• آقای فرزاد بازاریار • رئیس هیأت مدیره
شرکت سرمایه گذاری صدر تامین	• آقای مجتبی مالکی • مدیرعامل و نائب رئیس هیأت مدیره
شرکت صنایع خاک چینی	• آقای امیر پروال باتمانقلنج • عضو هیأت مدیره
شرکت سرمایه گذاری آتیه صبا	• آقای جابر شوقی مهربانی • عضو هیأت مدیره
شرکت صنایع مس شهید باهنر	• آقای ذبیح اله صادقی • عضو هیأت مدیره

۴. تحلیل وضعیت موجود شرکت

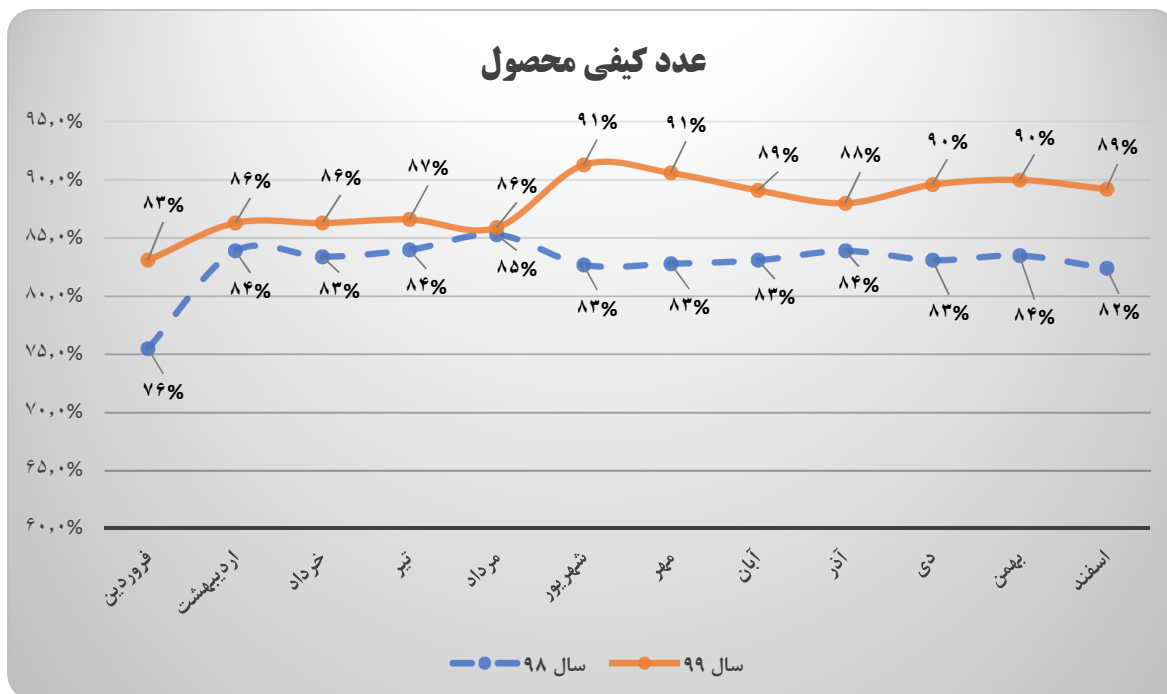
با توجه به آمار کمی و کیفی ارائه شده در نمودار های ذیل، روند مثبت شرکت در افزایش مترآژ و کیفیت تولید و همچنین فروش محصولات در نه ماهه سال جاری نسبت به سال ۹۸ قابل مشاهده است:

افزایش مترآژ تولید نسبت به سال گذشته: ۱۲ درصد

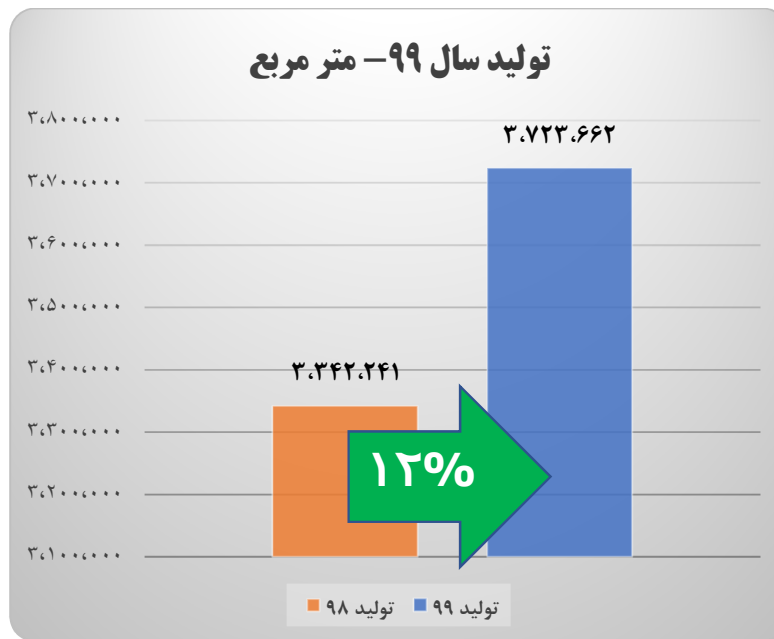
افزایش مترآژ فروش محصولات نسبت به سال گذشته: ۳ درصد

افزایش مبلغ فروش محصولات نسبت به سال گذشته: ۸۹ درصد

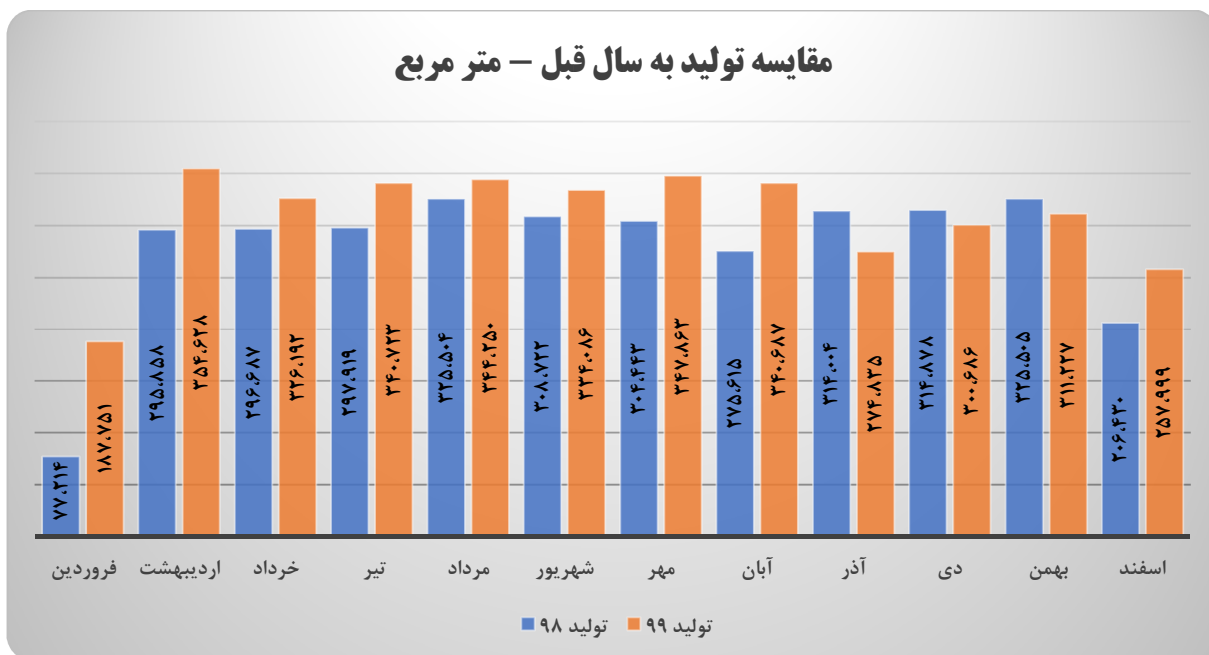
افزایش عدد کیفی محصول: (میانگین عدد کیفی در سال گذشته ۸۳.۳٪ و در سال جاری ۸۹٪ است)



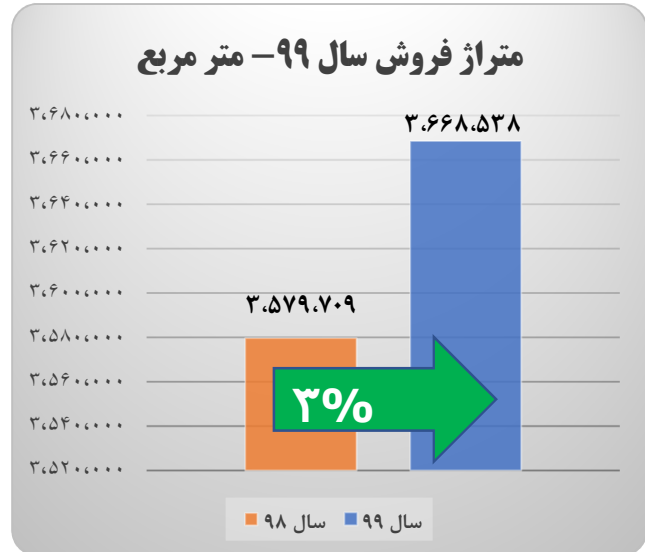
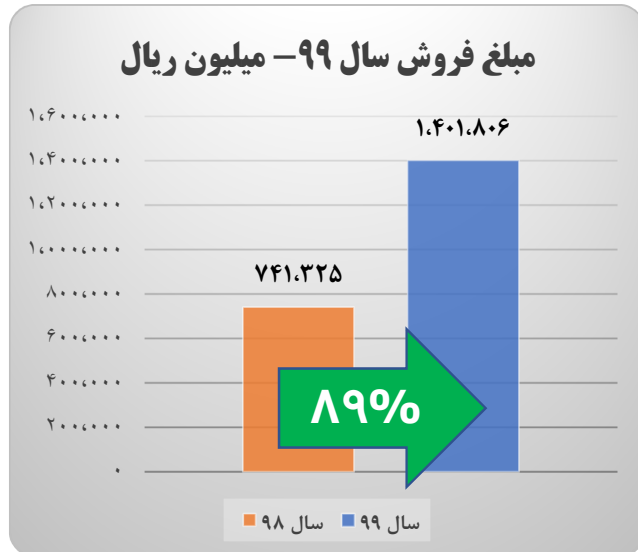
نمودار ۴-۱: مقایسه عدد کیفی محصول در سال ۹۹ به سال قبل



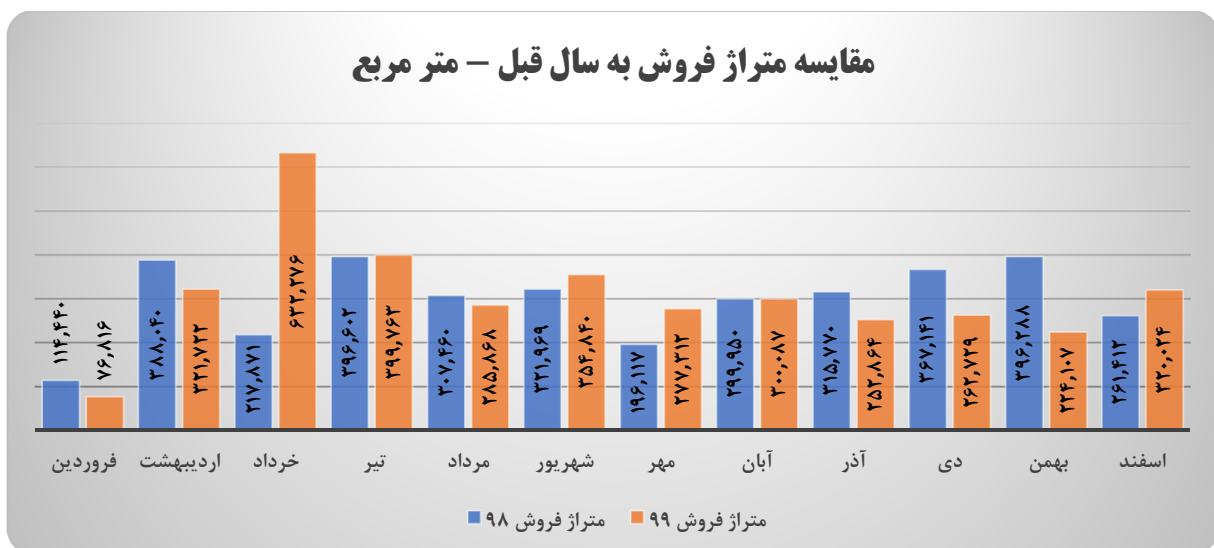
نمودار ۴-۲: افزایش تولید شرکت در سال ۹۹ و مقایسه با سال قبل



نمودار ۴-۳: روند تولید در سال ۹۹ و مقایسه با سال قبل



نمودار ۴-۴: افزایش متراژ و نرخ فروش محصولات در سال ۹۹ و مقایسه با سال قبل



نمودار ۴-۵: روند فروش در سال ۹۹ و مقایسه با سال قبل (متر مربع)

۵. چشم انداز

در راستای سند چشم انداز بیست ساله کشور و سیاست های کلان اقتصاد مقاومتی و در راستای رهنمودهای مقام معظم رهبری شرکت کاشی و سرامیک سعدی چشم انداز شرکت را بر اساس تولید، پشتیبانی ها و مانع زدایی ها، سفارشی بهره ور و با کیفیت در افق زمانی ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۴ با محوریت صادرات به شرح ذیل، متمرکز کرده است.

تبدیل شدن به برند برتر کاشی و سرامیک در بازار ایران و آسیای جنوب غربی

شعار سازمانی : کاشی سعدی همه جا می درخشد.

۶. بیانیه مأموریت

شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی یک شرکت سهامی عام در بازار ایران است که با هدف ارائه محصولات با کیفیت، در تلاش است با بهره‌برداری موثر از تکنولوژی روز دنیا با برندهای سعدی، بوستان، پارسیان، بهارستان، اروند و تهران در زمره تولیدکنندگان مطرح بازار بوده و با سازمانی چابک و یادگیرنده و کارکنانی دانش مدار و خلاق، ارزش آفرینی پایدار را برای ذینفعان خود به ارمغان آورد. قدمت در بازار ایران، حضور اثر بخش در بازار بورس، همکاری موثر با نمایندگان فروش و حرکت به سمت بازارهای بین‌المللی باعث شده است تا این شرکت در بازار هدف با انعطاف پذیری لازم و پاسخگویی مداوم به عنوان یک برند اصیل و اعتماد آفرین شهرت یابد. ما مفتخریم تا با دریافت استانداردهای بین‌المللی، مدیریت هدفمند زنجیره تامین و تمرکز بر تولید با کیفیت، تنوع در طراحی و ساینز را متناسب با نیاز مشتریان به بازار ارائه داده و در صنعت ساختمان و گستره زندگی آن ها، یادآور خاطرات خوب باشیم.

ویژگی های شرکت در سال تحقق چشم انداز

- ✚ دستیابی به جایگاه ۵ برند برتر کاشی و سرامیک ایران در بازار بورس
- ✚ قرار گرفتن در جمع ۵ شرکت برتر صادر کننده به کشورهای آسیای جنوب غربی از منظر سهم صادرات از کل تولید
- ✚ قرارگرفتن در سبد انتخاب مشتریان تهرانی در خرید محصولات کاشی و سرامیک (۳ انتخاب اول)
- ✚ پیشرو در برقراری ارتباط صنعت با دانشگاه و استفاده از ظرفیت شرکت های دانش بنیان در ارائه طرح های بومی و نوآورانه

۷. اهداف استراتژیک

- ✚ حفظ و گسترش سهم بازار داخلی و بین المللی با رویکرد نفوذ در بازار هدف
- ✚ توسعه کسب و کارهای نوین با رویکرد بهره برداری مؤثر از فناوری روز و تقویت جایگاه برند
- ✚ تقویت زنجیره ارزش با رویکرد افزایش کیفیت و بهره وری منابع و توجه ویژه به تأمین نیاز مشتریان متناسب با سلیقه بازار
- ✚ ارتقا بهره وری نیروی انسانی با رویکرد عدالت سازمانی و افزایش اشتیاق کارکنان

۸. نقشه استراتژی

مطابق نقشه استراتژیک سازمان و در چهار وجه مالی - مشتری - فرایندهای داخلی و توانمندسازها، برنامه های بهبود و زمان بندی اجرای آن ها، تعریف و به صورت ماهانه در قالب فرم های شناسنامه برنامه عملیاتی (Action Plan) و گزارش برنامه اقدام مورد پایش قرار می گیرند.

پیشم انداز

تبدیل شدن به برند برتر کاشی و سرامیک ایران، صادرکننده مطرح به کشورهای آسیای جنوب غربی و اورآسیا و حضوری مستمر همراه با خاطرات خوب در زندگی مشتریان

وجه مشتری

متنوع سازی سبد محصولات
ارتقاء رضایتمندی و وفاداری مشتریان
رقابتی سازی قیمت محصولات
تحويل به موقع محصولات
ارتقاء کیفیت محصولات
رسیدگی به شکایات مشتری

وجه مالی

پایدارسازی و افزایش درآمد فروش داخلی
کاهش بهای تمام شده محصولات
پایدارسازی و افزایش درآمد فروش صادراتی
بهره گیری از منابع بانکی ارزان قیمت و اقتصادی
مدیریت تعهدات مالی
کاهش دوره وصول مطالبات
مدیریت هزینه های جاری و انضباط مالی
مدیریت بهینه جریان نقدینگی

وجه فرایندهای داخلی

مسئولیت های اجتماعی	توسعه و نوآوری	مدیریت اثربخش بازار	تعالی فرایندهای تولید	پایدارسازی کسب و کار
صیانت از محیط زیست	توسعه و طراحی محصولات جدید توسعه بازار	توسعه روابط با مشتریان شناسایی بازارهای جدید صادراتی	چابک سازی، بروز رسانی و بهبود فرایندهای تولید	متنوع سازی منابع خرید و تامین کنندگان مواد اولیه
مدیریت پسماند	بهبود تجهیزات و ماشین آلات شرکت	تقویت نام تجاری (برند) در بین مشتریان و صنعت	بهینه سازی مصرف انرژی	کاهش هزینه های خرید
بهبود تصویر ذهنی جامعه (ارتقاء برند سازمانی)	توجه به تحقیق و توسعه (R&D)	خلق برندهای جدید داخلی و بین المللی	استقرار نظام نگهداری و تعمیرات (PM)	توسعه همکاری با شرکت های هلدینگ
		رعایت استانداردهای کیفی محصولات (استانداردهای ملی ایران) گسترش فروش آنلاین		تامین پایدار قطعات یدکی توسعه شراکت های بیرونی

وجه توانمندسازها

سرمایه های مالی	سرمایه های سازمانی	سرمایه های اطلاعاتی	سرمایه های انسانی
اصلاح ساختار مالی تامین اقتصادی و پایدار منابع مالی توسعه خریدهای اعتباری	ارتقاء اثربخشی و یکپارچگی نظام مدیریت الگوبرداری و یادگیری از شرکت های برتر داخلی و خارجی مکانیزاسیون فرایندهای کسب و کار	استقرار سیستم ارتباط با مشتری ارتقاء سیستم های اطلاعاتی شرکت ارتقاء سیستم بهای تمام شده ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	توسعه مشارکت از طریق نظام پیشنهادات توسعه شایستگی های مدیران ارتقاء رضایتمندی و انگیزش کارکنان مدیریت جذب و نگهداشت کارکنان ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی بهبود تجهیزات و فضای اداری

- ✚ توسعه آموزش و بهره برداری مؤثر از تجربیات کارکنان و مدیریت هدفمند منابع انسانی
- ✚ تقویت نگرش سیستمی با هدف استفاده اثربخش از سیستم های اطلاعات مدیریتی جدید و کارآمد
- ✚ سودآوری پایدار در شرکت با رویکرد ارتقاء جایگاه شرکت در بازار بورس و افزایش ارزش سهام (EPS)
- ✚ افزایش رضایت مشتریان در سایه توجه ویژه به کیفیت محصول و تنوع در طرح و ساینز
- ✚ برندسازی و تبلیغات هدفمند به منظور معرفی برندهای کاشی سعدی به بازار مصرف
- ✚ ارتباط مؤثر با کلیه ذینفعان شرکت با هدف پاسخگویی مناسب و شایسته به انتظار ایشان
- ✚ نگاه ویژه به بازار تهران و استان های همجوار و صادرات به کشورهای همسایه
- ✚ توسعه شبکه فروش مویرگی با رویکرد افزایش حاشیه سود و شناخت بیشتر بازار و رفتار مصرف
- ✚ گسترش تعاملات بین المللی در سایه بهره برداری مؤثر از تکنولوژی روز دنیا و تجربیات ارزنده بین المللی

۱۰. ارزش های سازمانی

ک	کار تیمی
ا	ارزش آفرینی پایدار
ش	شفافیت
ی	یکپارچگی
س	سرعت (چابکی)
ع	عملکرد استاندارد
د	دانش مداری و نوآوری
ی	یادگیری و بهبود مستمر

۱۱. خط مشی سیستم مدیریت یکپارچه

شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی به‌عنوان یکی از با سابقه ترین تولیدکنندگان کاشی در ایران خط مشی سیستم مدیریت یکپارچه خود را طبق اهداف استراتژیک و با الگوی سرآمدی برای افزایش سطح رضایتمندی ذینفعان و توانمند سازی کارکنان؛ به شرح زیر بیان می دارد:

۱- هدف اصلی ما بهبود مستمر در اثربخشی فرآیندها و درک و برآورده سازی نیازها و انتظارات مشتریان با تقویت فعالیتهای تحقیق و توسعه، رعایت استانداردهای ملی و بین المللی محصول و کیفیت مطلوب مشتری، ارتقاء فناوری و بهره وری منابع می باشد.

۲- کارکنان به عنوان منبع متفکر و با ارزش ترین سرمایه شرکت، در چارچوب مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات محسوب می شوند که ارتقاء دانش و توانایی آنان با آموزش اثربخش از اولویتهای ما در دستیابی به اهداف کیفیت و توسعه فرهنگ کیفیت می باشد.

۳- ما با حذف یا کاهش منابع آلودگی، ایجاد تغییرات در فرآیند تولید و محصولات و خدمات، استفاده بهینه از منابع، جایگزینی مواد و انرژی، استفاده مجدد، بازیافت، احیاء و تصفیه در جهت پیشگیری و کاهش پیامدهای نامطلوب محیط زیستی گام بر می داریم.

۴- ما با ایجاد محیط کار ایمن و سالم و اجرای برنامه های بهداشت حرفه ای و شغلی در جهت پیشگیری و کاهش پیامدهای نامطلوب مرتبط با کارکنان و دیگر ذینفعان و کاهش حوادث کار و افزایش بهره وری نیروی انسانی گام بر می داریم.

مدیریت عالی سازمان با تعهد نسبت به این خط مشی، از اعضای محترم خانواده بزرگ شرکت کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی انتظار دارد با درک کامل، آن را در تمامی کارهای خویش بکار گیرند و در راستای استقرار، نگهداری و بهبود مستمر سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) بر اساس الزامات استانداردهای مدیریت کیفیت (ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵) ، مدیریت محیط زیستی (ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۱۵) و مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی (ISO ۴۵۰۰۱:۲۰۱۸) از هیچ تلاش و کوششی دریغ نفرمایند.

۱۲. قوانین و مقررات سازمانی:

- قانون تجارت
- قانون کار و تامین اجتماعی
- مقررات و دستوالعمل های سازمان بورس و اوراق بهادار
- استانداردهای حسابداری
- قانون مبارزه با پولشویی
- قوانین و مقررات ثبت شرکتها
- قانون مالیاتهای مستقیم
- قوانین و مقررات ارزش افزوده
- قوانین و مقررات صادرات و واردات
- بخشنامه ها و آیین نامه های اجرایی وزارتخانه های ذیربط
- قوانین و مقررات استاندارد ملی
- قوانین و مقررات محیط زیست
- قوانین و مقررات ملی ساختمان
- قوانین و مقررات ایمنی و بهداشت
- سایر قوانین مربوط به دادگاه عمومی از جمله قوانین آیین دادرسی و کیفری و نیز سایر قوانین حاکم در نظام جمهوری اسلامی ایران

۱۳. محیط کسب و کار شرکت

مهمترین قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت شرکت عبارتند از:

- اساسنامه شرکت
- مصوبات مجامع سهامداران

- مصوبات هیأت مدیره
- قوانین مرتبط با بورس اوراق بهادار تهران
- قوانین و مقررات دولتی مرتبط با فعالیت شرکت

۱۴. برنامه های عملیاتی

برنامه های عملیاتی شرکت بر پایه چهار رویکرد شرکت در سال ۹۹ و به شرح ذیل بنا نهاده شده اند :

- توسعه و نفوذ در بازار هدف

- ظرفیت سازی و برندینگ

- ارتقاء کیفیت و بهره وری

- توسعه و توانمندسازی منابع انسانی

برنامه های عملیاتی مصوب بر پایه چهار رویکرد فوق الذکر و تحلیل ذینفعان بشرح جداول ذیل ارائه می گردند.

عنوان راهبرد	اقدام اجرایی	شاخص	برآورد هزینه کل (میلیون ریال)	مدت زمان (ماه)	زمان شروع (برنامه ریزی شده)	زمان خاتمه (برنامه ریزی شده)	واحد متولی	واحدهای همکار	ملاحظات
توسعه و نفوذ در بازار هدف	تدوین و اجرای برنامه بازاریابی با رویکرد توسعه بازارهای صادراتی	۱۰۰٪ پیشرفت	۲۰۰۰	۶	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۰۶	فروش	برنامه ریزی	
	پیاده سازی ساختار فروش مویرگی مبتنی بر عامل توزیع	۱۰۰٪ پیشرفت تا نیمه اول ۱۴۰۰	-	۹	۱۳۹۹/۱۰	۱۴۰۰/۰۶	فروش	برنامه ریزی	نمایشگاه دائمی و فروشگاه مرکزی کاشی سعدی
	طراحی و اجرای برنامه فروش اینترنتی	۵ سفارش تا آخر سال	-	۳	۱۳۹۹/۱۰	۱۳۹۹/۱۲	فروش	روابط عمومی	پروژه فتوتایل

عنوان راهبرد	اقدام اجرایی	شاخص	برآورد هزینه کل (میلیون ریال)	مدت زمان (ماه)	زمان شروع (برنامه ریزی شده)	زمان خاتمه (برنامه ریزی شده)	واحد متولی	واحدهای همکار	ملاحظات
ظرفیت سازی و برندینگ	ثبت برندهای جدید داخلی و بین المللی جهت صادرات به اوراسیا	۲ برند	۵۰۰۰	۱۰	۱۳۹۹/۱۱	۱۴۰۰/۰۸	برنامه ریزی	حقوقی-مالی	
	طراحی و اجرای کمپین های تبلیغاتی برند محور و محصول محور	تعداد کمپین	۲۰۰۰۰	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	فروش	برنامه ریزی-روابط عمومی	
	طراحی شناسنامه برند (هویت بصری) کاشی سعدی به تفکیک برند محصولات	۱۰۰٪ پیشرفت	۱۰۰۰	۸	۱۳۹۹/۱۰	۱۴۰۰/۰۵	فروش	برنامه ریزی	
	هم افزایی با شرکتهای تولیدکننده کاشی هم گروه در طراحی و فروش	تعداد پروژه مشترک	-	۹	۱۳۹۹/۱۰	۱۴۰۰/۰۶	فروش	برنامه ریزی	
	امکان سنجی تولید محصولات پرسلان و پولیش	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۴	۱۳۹۹/۱۲	۱۴۰۰/۰۳	آزمایشگاه	برنامه ریزی-تولید-فنی	
	امکان سنجی تولید محصولات آنتی باکتریال	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۴	۱۳۹۹/۱۲	۱۴۰۰/۰۳	آزمایشگاه	برنامه ریزی-تولید-فنی	
	طراحی و اجرای برنامه تولید سایزهای جدید (۱۲۰*۶۰-۱۲۰*۳۰-۸۰*۳۰-۸۰*۱۰۰)	تولید ۵ سایز جدید	۶۰۰۰	۱۲	۱۳۹۹/۰۸	۱۴۰۰/۰۸	برنامه ریزی	تولید-فنی-آزمایشگاه- بازرگانی-فروش	طرح و توسعه ش. ۱
	طراحی و اجرای سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)	۱۰۰٪ پیشرفت	۱۰۰۰	۹	۱۳۹۹/۰۷	۱۴۰۰/۰۳	برنامه ریزی	سایر واحدها	

عنوان راهبرد	اقدام اجرایی	شاخص	برآورد هزینه (میلیون ریال)	مدت زمان (ماه)	زمان شروع (برنامه ریزی شده)	زمان خاتمه (برنامه ریزی شده)	واحد متولی	واحدهای همکار	ملاحظات
ارتقاء کیفیت و بهره وری	تدوین و اجرای طرح کیفی به منظور افزایش عدد کیفی محصول	عدد کیفی : ۹۰	۴۰۰۰	۹	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۰۹	تولید	سایر واحدها	
	اجرای نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه جهت کاهش هزینه مصرف قطعات و توقفات (PM)	۱۰۰٪ پیشرفت در راه اندازی نرم افزار تا سه ماهه اول ۱۴۰۰	۳۰۰۰	۶	۱۳۹۹/۱۰	۱۴۰۰/۰۳	فنی	تولید-آی تی	خرید نرم افزار جدید
	برنامه بومی سازی قطعات/ تجهیزات جهت کاهش هزینه های خرید خارجی	بومی سازی حداقل ۵ قطعه طبق اولویت تعریف شده تا پایان سال	۲۰۰۰	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	فنی	تولید-بازرگانی	
	هم افزایی تامین با لعیبران	۱۰۰٪ پیشرفت مطابق اولویت تعریف شده	-	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	آزمایشگاه	برنامه ریزی-تولید	
	بهسازی ناوگان لیفتراک	کاهش زمان توقف به میزان ۲۰٪	۱۲۰۰۰	۹	۱۳۹۹/۱۰	۱۴۰۰/۰۶	فنی	بازرگانی-انبار	
	همکاری در برنامه بومی سازی تولید جوهرهای چاپ دیجیتال در داخل کشور	۱۰۰٪ پیشرفت تا نیمه اول ۱۴۰۰	-	۹	۱۳۹۹/۱۱	۱۴۰۰/۰۷	برنامه ریزی		باهمکاری صدرتامین
	برنامه هسیستم اتوماسیون صنعتی - دیتا لاگر (سامانه شمارشگر محصولات در ایستگاه های تولید)	۱۰۰٪ پیشرفت تا نیمه اول ۱۴۰۰	۵۰۰۰	۸	۱۳۹۹/۱۱	۱۴۰۰/۰۶	فنی	برنامه ریزی-تولید	
	برنامه بومی سازی مواد اولیه وارداتی	کاهش ۵ درصدی هزینه ارزی تامین مواد	-	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	آزمایشگاه	برنامه ریزی-تولید	

عنوان راهبرد	اقدام اجرایی	شاخص	برآورد هزینه (میلیون ریال)	مدت زمان (ماه)	زمان شروع (برنامه ریزی شده)	زمان خاتمه (برنامه ریزی شده)	واحد متولی	واحدهای همکار	ملاحظات
ارتقاء کیفیت و بهره وری	ارتقای بهره وری کل و جزء	۱۰۰٪ پیشرفت	۳۰۰	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	برنامه ریزی	سایر واحدها	
	اجرا و بهره برداری سیستم MRP همگام با پویا سازی سیستم بهای تمام شده محصول و خرید نرم افزار های CRM-QA-BI	۱۰۰٪ پیشرفت	۸۰۰۰	۹	۱۳۹۹/۱۲	۱۴۰۰/۰۸	برنامه ریزی- مالی	سایر واحدها	
	بهبود الزامات HSE	۱۰۰٪ پیشرفت	۵۰۰	۷	۱۳۹۹/۱۲	۱۴۰۰/۰۶	برنامه ریزی	سایر واحدها	
	پیاده سازی نظام مدیریت دانش همگام با اجرای نظام تضمین کیفیت (IMS)	۱۰۰٪ پیشرفت	۵۰۰	۸	۱۳۹۹/۱۱	۱۴۰۰/۰۶	برنامه ریزی	سایر واحدها	
	پیاده سازی سیستم ERP و اصلاح سخت افزاری کل شرکت	۱۰۰٪ پیشرفت	۷۰۰۰	۸	۱۴۰۰/۰۶	۱۴۰۰/۰۱	برنامه ریزی	سایر واحدها	
	پیاده سازی نظام مدیریت ریسک همگام با اجرای نظام تضمین کیفیت (IMS)	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۶	۱۳۹۹/۱۲	۱۴۰۰/۰۵	برنامه ریزی	سایر واحدها	

عنوان راهبرد	اقدام اجرایی	شاخص	برآورد هزینه کل (میلیون ریال)	مدت زمان (ماه)	زمان شروع (برنامه ریزی شده)	زمان خاتمه (برنامه ریزی شده)	واحد متولی	واحدهای همکار	ملاحظات
توسعه و توانمندسازی منابع انسانی	نظام آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	۵۰۰ نفر ساعت	۱۰۰۰	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	اداری	سایر واحدها	
	نظام ارزیابی عملکرد	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	اداری	سایر واحدها	
	بازنگری طرح طبقه بندی مشاغل	۱۰۰٪ پیشرفت	۷۰۰	۸	۱۳۹۹/۱۱	۱۴۰۰/۰۶	اداری		
	نظام پیشنهادات	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	اداری	سایر واحدها	
	نظام استعدادیابی و جانشین پروری	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	اداری	سایر واحدها	
	سنجش نگرش و رضایت کارکنان	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	اداری	سایر واحدها	
	نظام جذب و استخدام	۱۰۰٪ پیشرفت	-	۱۲	۱۴۰۰/۰۱	۱۴۰۰/۱۲	اداری	سایر واحدها	

طرح ها و پروژه های شرکت کاشی سعدی

عنوان طرح / پروژه	برآورد هزینه کل (میلیون ریال)	مدت زمان (ماه)	زمان شروع (برنامه ریزی شده)	زمان خاتمه (برنامه ریزی شده)	ملاحظات
طرح و توسعه شماره ۱	۲۵۰۰۰۰	۹	۱۳۹۹/۱۰	۱۴۰۰/۰۶	تجهیز خط چهارم تولید و واحد خردایش
*طرح و توسعه شماره ۲	۱۲۲۵۰۰۰۰	۴۸	۱۴۰۰/۰۲	۱۴۰۲/۰۲	افزایش تولید تا ۳۰۰۰ متر مربع در روز - تولید پرسلان و اسلب

* در خصوص طرح و توسعه شماره ۲: گزارش امکان سنجی ویرایش ۱ تقدیم شرکت محترم صدرتامین گردیده است. در این طرح افزایش میزان تولید به ۳۰۰۰ متر مربع در روز و رشد ۱۰۰ درصدی اشتغال با تغییر تکنولوژی قدیمی به آخرین تکنولوژی روز دنیا با تولید کاشی دیوار، پرسلان و اسلب در نظر گرفته شده است. در صورت تأیید نهایی هلدینگ محترم، سایر رویه های قانونی اجرای پروژه صورت خواهد گرفت.

۱۵. ریسک ها

ارزیابی های صورت گرفته با توجه به آخرین مطالعات در حوزه ریسک های اقتصادی - دولتی - جهانی - تقاضا - عرضه و منابع انسانی صورت گرفته است. برخی از ریسک های بررسی شده که در نیمه دوم سال تاثیر بالایی دارند، به شرح ذیل می باشند:

۱-۱۵- ریسک های اقتصادی :

- ✚ افزایش نرخ تورم
- ✚ تغییرات نرخ ارز در کشور
- ✚ احتمال افزایش قیمت در بازارهای طلا، مسکن و ...
- ✚ افزایش بیکاری ناشی از بحران
- ✚ تداوم محدودیت های مرزی
- ✚ کاهش میزان سرمایه گذاری جهت تولید در حوزه های مختلف بدلیل بحران کووید ۱۹
- ✚ نامشخص بودن چشم انداز رونق بازار بورس

۲-۱۵- ریسک های جهانی :

- ✚ کاهش رشد اقتصادی جهان و تداوم رکود در بحران کووید ۱۹
- ✚ کاهش تاب آوری اقتصادی کشورها در مواجهه با بحران کرونا
- ✚ ورشکستگی برخی صنایع و بخش های اقتصادی در جهان

۳-۱۵- ریسک های تقاضا (مشتریان) :

- ✚ کاهش میزان تقاضا بدلیل نرخ تورم
- ✚ تغییر انتظارات ، سبک زندگی و اولویت های خرید مشتریان
- ✚ کاهش بیشتر خرید و حضور فیزیکی مشتریان با آغاز فصول سرد سال و بیماری کرونا

۴-۱۵- ریسک های دولتی :

- ✚ کاهش تاب آوری بدلیل تکرار سیکل کووید ۱۹
- ✚ محدودیت های بودجه ای دولت در حمایت از کسب و کارها در بحران
- ✚ کاهش درآمدهای پایدار دولت بدلایلی مانند کاهش صادرات

۵-۱۵- ریسک های تقاضا (صنعت) :

- ✚ افزایش قیمت محصولات و خدمات
- ✚ افزایش قیمت مواد اولیه
- ✚ اختلال در زنجیره تامین مواد و قطعات
- ✚ کم توجهی به تدوین سناریوها و برنامه ریزی کسب و کار در صورت تداوم بحران کرونا
- ✚ نامشخص بودن چشم اندازهای کسب و کار
- ✚ کاهش فعالیت شرکت های کوچک و متوسط و استارتاپ ها بدلیل تاب آوری پایین

۶-۱۵- ریسک های منابع انسانی :

- ✚ حفظ سلامت جسمی و روحی کارکنان طی سال مالی مورد گزارش.
- ✚ دسترسی ناکافی به نرم افزارها و راهکارهای مناسب دور کاری که در سال ۱۴۰۰ با خرید نرم افزار راهکاران این مشکل مرتفع گردید.

۱۶- افزایش سرمایه :

- ✚ طی سال مالی مورد گزارش، سرمایه شرکت به موجب مصوبه مجمع عمومی فوق العاده صاحبان سهام مورخ ۱۳۹۹/۰۹/۳۰ از محل آورده نقدی و مطالبات سهامداران به مبلغ ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال تصویب شد و از این بابت مبلغ ۷۳,۷۸۶,۷۳۳,۲۶۷ ریال در سرفصل افزایش سرمایه در جریان انعکاس یافته است. مراحل ثبت افزایش سرمایه در جریان میباشد.