



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت گلف اجنسی ایران

تجربه‌نگاری شرکت‌های صندوق بازنشستگی کشوری

علی یعقوبعلی پور کندلجی

علی جوان جعفری



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت گلف اجنسی ایران

علی جوان جعفری
علی یعقوبعلی پورکندلجی

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

۱۴۰۴

تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت گلف اجنسی ایران

نویسندگان: علی جوان جعفری، علی یعقوبعلی پورکندلجی

ناظر پژوهش: حسین رجب پور، سید امیرحسین جوزی

مدیر پژوهش: سینا شیخی

ویراستار: کوثر قاسمی

گرافیک و صفحه آرایی: امید طاهری

چاپ و صحافی: هفت مهر

تیراژ: ۱۰۰

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۳

قیمت: ۱۱۰۰۰۰ تومان

نشانی انتشارات: تهران خیابان انقلاب اسلامی نرسیده به میدان فردوسی خیابان شهید

موسوی پلاک ۳۲ طبقه دوم

تلفن نشر: ۰۲۱۸۸۳۱۶۶۸۳



فهرست

۷	پیشگفتار
۱۳	فصل نخست: کلیات
۱۳	مقدمه
۱۴	۲-۱ بیان مسئله
۱۷	۳-۱ اهداف گزارش
۱۸	۴-۱ پرسش‌های محوری
۲۰	۵-۱ روش پژوهش
۲۲	۶-۱ محورهای کلی مصاحبه
۲۵	فصل دوم: آشنایی با شرکت گلف اجنسی
۲۵	۱-۲ تاریخچه شرکت
۲۷	۲-۲ خدمات شرکت
۲۸	۳-۲ ترکیب سهامداری
۲۹	۴-۲ عملکرد مالی
۳۱	۵-۲ دارایی‌ها
۳۴	۶-۲ نسبت‌های مالی شرکت
۳۶	۷-۲ دارایی‌ها و ارزش تقریبی آن

۳۷	۸-۲ ارزش سهام شرکت
۴۱	فصل سوم: وضعیت شرکت گلف اجنسی و چالش‌های پیش‌رو
۴۳	۱-۳ مبانی نظری
۴۴	۲-۳ یافته‌های تحقیق
۴۴	۱-۲-۳ نقاط قوت
۴۵	۲-۲-۳ نقاط ضعف
۴۸	۳-۲-۳ فرصت‌ها
۴۹	۴-۲-۳ تهدیدها
۵۵	فصل چهارم: پیشنهادات
۵۷	۱-۴ طبقه‌بندی اقدامات پیشنهادی
۵۸	۲-۴ اقدامات پیشنهادی
۶۵	۳-۴ جمع‌بندی
۶۷	منابع

پیشگفتار

شرکت گلف اجنسی ایران یکی از قدیمی‌ترین بنگاه‌های فعال در صنعت حمل‌ونقل دریایی کشور است؛ شرکتی که مسیر تاریخی آن را می‌توان آینه‌ای از تحولات نهادی، مدیریتی و سیاستی شش دهه اخیر ایران دانست. گلف اجنسی، که نخستین بار در سال ۱۳۳۷ در بندر خرمشهر تأسیس شد، بخشی از حافظه حرفه‌ای صنعت بندری و دریایی کشور به‌شمار می‌آید؛ حافظه‌ای که در متن جنگ، بازسازی، تحریم و رقابت‌های فشرده منطقه‌ای شکل گرفته و همچنان در ساختار لجستیک و تجارت دریایی ایران نقش ایفا می‌کند.

این شرکت از آغاز فعالیت خود، در حوزه‌هایی چون نمایندگی خطوط کشتیرانی، تخلیه و بارگیری، فورواردرینگ، انبارداری و خدمات بندری حضور داشته و دامنه فعالیت‌های آن در طول زمان گسترش یافته است. اما گلف اجنسی صرفاً یک شرکت خدمات بندری نیست؛ بلکه نمونه‌ای از سازمان‌هایی است که مسیر تحول و چالش‌هایشان، بخشی از تجربه توسعه‌نیافتگی و تکرار «چرخه‌های خطا» در مدیریت بنگاه‌های دولتی و شبه‌دولتی ایران را بازتاب می‌دهد.

صنعت حمل‌ونقل دریایی، صنعتی با پیچیدگی عملیاتی بالا، سرعت زیاد تغییرات و رقابت فشرده منطقه‌ای و بین‌المللی است؛ صنعتی که مزیت رقابتی در آن بیش از هر چیز بر دانش سازمانی، انباشت تجربه، شبکه ارتباطات و چابکی مدیریتی استوار است. با این حال، دقیقاً در همین نقطه است که ضعف بسیاری

از سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی آشکار می‌شود: فقدان نظام مستندسازی، گسست‌های مکرر مدیریتی، تصمیمات کوتاه‌مدت و تکرار مسائلی که پیش‌تر تجربه شده اما به دلیل نبود حافظه سازمانی، بار دیگر بازتولید می‌شوند.

گلف اجنسی نیز در طول سالیان، کم‌وبیش همین مسیر را پیموده است. از تغییر مالکیت پس از انقلاب و انتقال از وزارت راه به وزارت تعاون در قالب ردیون، تا قرار گرفتن در زنجیره مالکیتی صندوق بازنشستگی کشوری، همگی بخشی از روندی بوده‌اند که در آن، تصمیمات کلان سیاستی و مالی، مستقیماً بر سرنوشت سازمانی عملیاتی و تخصصی اثر گذاشته‌اند. این جابه‌جایی‌ها - که در بسیاری موارد بدون توجه کافی به پیامدهای آن بر کارایی بنگاه صورت گرفته‌اند - موجب شده است شرکت، به جای حرکت در یک مسیر پایدار توسعه، دوره‌هایی گسسته از پیشرفت، رکود، بحران و بازیابی را تجربه کند.

در این میان، تحریم‌های گسترده دهه ۱۳۹۰ یکی از نقاط عطف مهم تاریخ شرکت بوده است. تحریم‌ها موجب شد شریک خارجی - که بخشی از سهام شرکت را در اختیار داشت - به تدریج ارتباطات رسمی خود را با گلف اجنسی ایران قطع کند و بخش مهمی از ارزش شبکه‌ای و ارتباطی شرکت تضعیف شود. این تحول نه فقط روابط خارجی شرکت، بلکه شیوه مدیریت، نحوه مواجهه با ریسک، مدل کسب‌وکار و حتی روحیه سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار داد. باین حال، روایت مدیران نشان می‌دهد که در کنار این محدودیت‌ها، برخی ابتکارات مدیریتی و ظرفیت‌های درونی شرکت توانسته‌اند مسیر فعالیت و سودآوری آن را حفظ کنند.

هدف اصلی این کتاب، ثبت همین تجربه‌هاست؛ تجربه‌هایی که اگر به موقع مستندسازی نشوند، به تدریج از چرخه دانش سازمانی حذف خواهند شد. یکی از مهم‌ترین ضعف‌های سازمان‌های خدماتی در ایران - به‌ویژه در حوزه بندری و دریایی - نبود نظام منسجم یادگیری و انتقال تجربه است؛ مسئله‌ای که موجب می‌شود نسل‌های بعدی مدیران، بارها با همان چالش‌هایی مواجه شوند که پیش‌تر نیز وجود داشته اما هرگز به صورت تحلیلی ثبت و صورت‌بندی نشده‌اند. در این پروژه تلاش شده است از طریق مصاحبه‌های عمیق، بررسی اسناد، تحلیل روندهای عملکردی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت، «نظام مسائل» گلف اجنسی استخراج شود؛ نظامی که در آن، ظرفیت‌ها و محدودیت‌های شرکت

به صورت ساختاریافته مورد بررسی قرار گرفته‌اند. گلف اجنسی از یک سو از برند معتبر، سابقه عملیاتی طولانی، دسترسی به شبکه بنادر و نیروی انسانی متخصص برخوردار است و از سوی دیگر، با چالش‌هایی چون فناوری‌های قدیمی، تغییرات مکرر مدیریتی، ضعف بازاریابی و محدود شدن همکاری‌های خارجی مواجه است. این کتاب دعوتی است به بازگشت به «یادگیری سازمانی»؛ اینکه چگونه می‌توان تجربه‌های مدیریتی را از سطح خاطرات فردی فراتر برد و به سرمایه‌ای ماندگار برای آینده سازمان تبدیل کرد. هدف صرفاً روایت تاریخ نیست، بلکه ایجاد حافظه‌ای پایدار برای سازمانی است که در یکی از مهم‌ترین صنایع کشور فعالیت می‌کند.

امید است این کتاب بتواند علاوه بر بازنمایی تجربه زیسته مدیران، به ابزاری برای تصمیم‌گیری بهتر، طراحی سیاست‌های مؤثرتر، تقویت توان رقابتی شرکت و ایجاد ثبات مدیریتی در سال‌های آینده تبدیل شود. گلف اجنسی، با همه چالش‌های گذشته و ظرفیت‌های آینده‌اش، نیازمند بازخوانی دقیق تجربه‌های مدیریتی و سازمانی خود است؛ کاری که این کتاب، گامی اولیه اما ضروری در مسیر آن به‌شمار می‌آید.

موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

فصل نخست



کلیات

فصل نخست: کلیات

مقدمه

حمل و نقل دریایی به عنوان یکی از ارزان ترین مسیرهای تجارت شناخته می شود. در این میان، صنعت خدمات حمل و نقل دریایی و بندری یکی از صنایع قدیمی و بسیار سودآور است که در تمامی کشورها که دسترسی به دریا دارند، شرکت های مختلف در حال فعالیت می باشند. پیش بینی می شود اندازه صنعت حمل و نقل دریایی تا سال ۲۰۳۲ با نرخ رشد مرکب ۲,۲ سالانه به یک تریلیون دلار برسد (Research and Markets, 2025).

شرکت های مختلفی در اقصی نقاط جهان به ارائه این خدمات می پردازند که یکی از این شرکت ها که سابقه ای طولانی و عملکردی مثبت در جهان به جای گذاشته، شرکت گلف اجنسی می باشد. این شرکت با بیش از نیم قرن تجربه در صنعت حمل و نقل دریایی، در پنجاه کشور جهان و بیش از ۳۰۰ شعبه به ارائه خدمات حمل و نقل دریایی و بندری می پردازد (Gulf Agency Company, 2025).

در سال ۱۳۳۷ نیز اولین شعبه این شرکت با همکاری بخش خصوصی در بندر خرمشهر راه اندازی شد. با آغاز جنگ تحمیلی، این شرکت دچار تغییرات مدیریتی و عملکردی شد و بخشی از توان خود را در خدمت دفاع مقدس به خدمت گرفت. پس از آن با ورود به دوره سازندگی، سهام این شرکت که در اختیار دولت بود از وزارت راه و ترابری به وزارت تعاون منتقل شد و یکی از شرکت های زیر مجموعه

این وزارتخانه قرار گرفت (شرکت گلف اجنسی ایران، ۱۴۰۰). از آغاز دهه هفتاد تا کنون تاریخ شرکت فراز و فرود های مختلفی را تجربه کرده است که تحریم های کشتیرانی ایران در دهه ۹۰ بیشترین اثر را بر عملکرد این شرکت گذاشت. این اتفاق موجب شد طرف خارجی که ۴۰ درصد سهام این مجموعه را در ایران برعهده دارد، متضمن خدمات و همکاری با این شرکت در ایران نباشد و ارتباطات رسمی خود را رفته رفته قطع نماید. در کنار این چالش بزرگ که گریبان تمام صنعت کشتیرانی و حمل و نقل کشور را گرفته، برخی نکات مدیریتی و ابتکارات برخی از مدیران این مجموعه در طول سالیان، موجب درآمدزایی و رشد شرکت شده است. هرچند تحریم ها همچنان ریسک های سیستماتیک را برای این شرکت به همراه داشته اما این مجموعه توانسته است با پشتوانه برند گلف اجنسی و برخی فعالیت های جانبی، همچنان در مسیر سودآوری و درآمد زایی باقی بماند.

این گزارش تحت عنوان تاریخ شفاهی شرکت گلف اجنسی ایران، با هدف مکتوب کردن تجارب مدیران این شرکت، سعی در احصای چالش های تاریخی، نوآوری های سازمانی و ابتکارات مدیریتی دارد که می تواند راهنمای خوبی برای آیندگان و همچنین تحلیل وضعیت فعلی این مجموعه باشد. گزارش حاضر طی فرآیندی علمی، از طریق مصاحبه های عمیق، پیاده سازی، دسته بندی و تحلیل داده ها (صورت شفاهی) استفاده نموده تا نظام مسائل شرکت گلف اجنسی را به لحاظ تاریخی ارائه نماید. در پایان، راهبردهای مدیریتی و کارشناسی که منبث از دانش مدیریتی تیم اجرایی پروژه می باشد در قالب راهکار های سیاستی، ارائه گردیده است.

۲-۱ بیان مسئله

سازمان ها مانند موجودات زنده، دارای چرخه ای از رشد، تکامل و مواجهه با چالش ها هستند. هر سازمانی که در مسیر توسعه قرار می گیرد، با مجموعه ای از چالش های مدیریتی، ساختاری و عملیاتی مواجه می شود که در صورت عدم مدیریت صحیح، می تواند به موانعی جدی در مسیر پیشرفت تبدیل شود. یکی از این چالش ها، ضعف در مستندسازی و مدیریت دانش سازمانی است که در بسیاری از سازمان ها، از جمله شرکت های حوزه حمل و نقل دریایی و خدمات بندری، به بحران های مزمن منجر شده است.

چالش‌های مدیریتی و ساختاری در سازمان‌های خدماتی و بندری

در صنایع خدماتی و به‌ویژه حوزه‌ی حمل‌ونقل و لجستیک دریایی، دانش تجربی نقش کلیدی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ایفا می‌کند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد یک سیستم منسجم برای ثبت، تحلیل و استفاده از تجربیات مدیریتی گذشته هستند. این نقیصه باعث می‌شود که مدیران جدید بارها درگیر مشکلاتی شوند که در گذشته نیز رخ داده‌اند و برای آن‌ها راهکارهایی وجود داشته است، اما مستندسازی و انتقال آن‌ها انجام نشده است. در نتیجه، سازمان‌ها در یک چرخه‌ی تکراری از آزمون و خطا گرفتار شده و منابع زمانی و مالی قابل توجهی را از دست می‌دهند.

در صنعت کشتیرانی و خدمات بندری، تصمیم‌گیری‌های کلان و عملیاتی تحت تأثیر عواملی چون تحریم‌های اقتصادی، تغییرات مداوم قوانین بین‌المللی، بحران‌های ژئوپلیتیکی و رقابت شدید با شرکت‌های خصوصی و بین‌المللی قرار دارد. به همین دلیل، سازمان‌هایی که در این حوزه فعالیت دارند، نیازمند یک رویکرد مبتنی بر دانش سازمانی و ثبت تجربیات گذشته هستند تا بتوانند چابکی، انعطاف‌پذیری و توان تطبیق‌پذیری خود را در مواجهه با تغییرات محیطی افزایش دهند.

اهمیت تاریخ شفاهی سازمانی و مدیریت دانش

تاریخ شفاهی سازمانی یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت دانش و انتقال تجربیات مدیریتی است. تاریخ شفاهی، نه تنها بستری برای مستندسازی تجربیات گذشته فراهم می‌کند، بلکه به مدیران امکان می‌دهد تا با نگاهی عمیق‌تر، روند تحولات سازمان را بررسی کرده و الگوهای رفتاری و مدیریتی مؤثر را شناسایی کنند. تحقیقات بین‌المللی نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از تاریخ شفاهی و ثبت تجربیات مدیریتی بهره می‌گیرند، در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و مدیریت بحران عملکرد بهتری دارند (Davenport & Prusak, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995).

اگر یک سازمان نتواند چالش‌ها و تجربیات گذشته را ثبت، تحلیل و به نسل‌های بعدی مدیران منتقل کند، به مرور زمان درگیر مشکلات ساختاری و تکراری می‌شود. این مشکلات می‌توانند شامل ضعف در نظام مدیریتی، مقاومت

در برابر تغییر، کاهش چابکی سازمانی، از دست رفتن مزیت رقابتی و عدم استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود باشند.

ضرورت بررسی تاریخ شفاهی در شرکت گلف اجنسی ایران

شرکت گلف اجنسی ایران به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های فعال در حوزه حمل‌ونقل دریایی کشور، در طول بیش از ۶۰ سال فعالیت خود، با دوره‌های متفاوتی از رشد، توسعه، بحران و تغییرات مدیریتی مواجه بوده است. این شرکت در سال ۱۳۳۷ در بندر خرمشهر تأسیس شد و به‌مرور، حوزه‌ی فعالیت خود را گسترش داد. امروزه، این شرکت دارای ۶ شعبه فعال در بنادر اصلی کشور و سهامدار دو شرکت دیگر است. بررسی صورت‌های مالی و وضعیت درآمدی شرکت نشان می‌دهد که وضعیت کلی شرکت مطلوب است، اما میزان کارایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های آن، کمتر از سطح انتظارات نسبت به برند و تاریخچه‌ی این سازمان است.

یکی از عوامل اصلی این شکاف عملکردی، عدم مستندسازی و استفاده از تجربیات مدیریتی در سطح کلان سازمان است. تغییرات مکرر مدیران و عدم وجود یک سیستم نظام‌مند برای ثبت دانش سازمانی باعث شده که فرایندهای راهبردی شرکت، بدون یک مسیر مشخص و پایدار دنبال شوند و تجربیات ارزشمند مدیریتی، در گذر زمان از بین بروند.

اهداف تحقیق

این تحقیق به دنبال بررسی و تحلیل تاریخ شفاهی مدیران سابق و فعلی شرکت گلف اجنسی ایران با هدف شناسایی الگوهای مدیریتی، استخراج تجربیات کلیدی و تدوین راهکارهایی برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی است. به‌طور مشخص، این مطالعه بر روی موارد زیر تمرکز دارد:

۱. تحلیل چالش‌های مدیریتی و سازمانی شرکت گلف اجنسی ایران از دیدگاه مدیران سابق و فعلی؛
۲. بررسی تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد شرکت و روند تصمیم‌گیری در طول دهه‌های اخیر؛

۳. مستندسازی تجربیات مدیران و ارائه مدل‌هایی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی و افزایش کارایی سازمان؛
۴. مقایسه راهکارهای پیشنهادی مدیران با رویکردهای بین‌المللی و بررسی میزان تطابق آن‌ها با استانداردهای روز دنیا.

ضرورت استناد به پژوهش‌های بین‌المللی

برای ارائه‌ی راهکارهای کاربردی و قابل اجرا برای بهبود عملکرد شرکت گلف اجنسی ایران، ضروری است که یافته‌های این پژوهش در کنار مطالعات معتبر بین‌المللی بررسی شوند. برخی از مهم‌ترین مطالعاتی که به موضوع مدیریت دانش، تاریخ شفاهی سازمانی و تأثیر تغییرات مدیریتی پرداخته‌اند، عبارت‌اند از:

- (Davenport & Prusak (2000): در کتاب Working Knowledge به نقش حیاتی مدیریت دانش در افزایش بهره‌وری سازمانی پرداخته شده است.
- (Nonaka & Takeuchi (1995): در پژوهش‌های خود، بر اهمیت مستندسازی دانش تجربی و تبدیل آن به دانش سازمانی تأکید کرده‌اند.
- (Mintzberg (2009): در کتاب Managing به بررسی نحوه‌ی تأثیر سبک‌های مدیریتی بر عملکرد سازمان پرداخته است.

این پژوهش با بهره‌گیری از مطالعات بین‌المللی و بررسی داده‌های میدانی از مصاحبه‌های مدیران گلف اجنسی ایران، سعی دارد تصویری جامع از چالش‌های مدیریتی این شرکت ارائه دهد و راهکارهایی علمی و عملی برای بهبود وضعیت سازمانی پیشنهاد کند.

۳-۱ اهداف گزارش

این گزارش با اهداف زیر تهیه شده است:

- شناسایی و تحلیل جامع و عمیق چالش‌های پیش‌روی گلف اجنسی: این گزارش به دنبال شناسایی ریشه‌ای و دقیق عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر افت عملکرد گلف اجنسی است. در این راستا، چالش‌های مختلفی که شرکت با آن‌ها مواجه است، مانند تحریم‌ها، رقابت شدید، تغییرات مدیریتی مکرر، فناوری‌های قدیمی، ضعف در بازاریابی و

برندینگ، و ... به طور کامل مورد بررسی و تحلیل قرار خواهند گرفت. در این تحلیل، علاوه بر شناسایی چالش‌ها، به تأثیر هر کدام از این عوامل بر شاخص‌های مختلف عملکرد شرکت، مانند سهم بازار، درآمد، سودآوری، بهره‌وری و ... نیز پرداخته خواهد شد. همچنین، با استفاده از مدل‌های تحلیلی مناسب، میزان تأثیرگذاری هر کدام از این چالش‌ها بر وضعیت فعلی گلف اجنسی مشخص خواهد شد.

- ارائه راه‌حل‌های عملی و کاربردی برای برون‌رفت از چالش‌ها و بهبود عملکرد شرکت: این گزارش تنها به شناسایی مشکلات بسنده نمی‌کند، بلکه راهکارهای عملی و کاربردی برای رفع هر کدام از چالش‌ها ارائه می‌دهد. این راه‌حل‌ها با توجه به شرایط و محدودیت‌های گلف اجنسی، با در نظر گرفتن منابع و امکانات شرکت، و با هدف بهبود عملکرد، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و افزایش رقابت‌پذیری شرکت ارائه خواهند شد. همچنین، در ارائه راه‌حل‌ها، به جنبه‌های مختلف هر چالش، مانند جنبه‌های اقتصادی، فنی، مدیریتی، فرهنگی و ... توجه خواهد شد.

- کمک به تصمیم‌گیری مدیران و سهامداران شرکت برای اتخاذ استراتژی‌های مناسب: هدف نهایی این گزارش، ارائه اطلاعات و تحلیل‌های لازم به مدیران و سهامداران گلف اجنسی است تا بتوانند تصمیمات مناسب و آگاهانه‌ای برای آینده شرکت اتخاذ کنند. این گزارش به عنوان یک ابزار کمکی برای تدوین استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت گلف اجنسی عمل خواهد کرد. در این راستا، علاوه بر ارائه راهکارهای عملی، به تحلیل مزایا و معایب هر راهکار، بررسی ریسک‌های احتمالی، و ارائه پیشنهادات برای اجرای موفق راه‌حل‌ها نیز پرداخته خواهد شد. در این راستا، علاوه بر ارائه راهکارهای عملی، به تحلیل مزایا و معایب هر راهکار، بررسی ریسک‌های احتمالی، و ارائه پیشنهادات برای اجرای موفق راه‌حل‌ها نیز پرداخته خواهد شد.

۴-۱ پرسش‌های محوری

پرسش‌های محوری که این گزارش به دنبال پاسخگویی به آن‌ها است، عبارتند از:

- علل اصلی افت عملکرد گلف اجنسی در سال‌های اخیر چیست؟
- نقش عوامل خارجی مانند تحریم‌ها، رقابت و نوسانات نرخ ارز در این افت عملکرد چه میزان بوده است؟ آیا می‌توان تأثیر این عوامل را به صورت کمی اندازه‌گیری کرد؟ کدام یک از این عوامل تأثیر بیشتری بر عملکرد شرکت داشته است؟
- عوامل داخلی مانند قطع ارتباط با گلف بین‌الملل، تغییرات مدیریتی، فناوری‌های قدیمی و ضعف در بازاریابی چه تأثیری بر عملکرد شرکت داشته‌اند؟ آیا می‌توان رابطه بین این عوامل و شاخص‌های عملکرد شرکت را تحلیل کرد؟ کدام یک از این عوامل داخلی به عنوان ریشه اصلی مشکلات شرکت قابل شناسایی است؟
- آیا عوامل دیگری نیز در این افت عملکرد مؤثر بوده‌اند؟ آیا عواملی مانند بحران‌های جهانی (مانند جنگ و بیماری‌های همه‌گیر)، تغییرات سیاسی و اجتماعی در کشور، و ... نیز بر عملکرد گلف اجنسی تأثیر داشته‌اند؟ چگونه می‌توان این عوامل را شناسایی و تأثیر آن‌ها را بر عملکرد شرکت تحلیل کرد؟
- چه راهکارهایی برای برون‌رفت از چالش‌های موجود و بهبود وضعیت شرکت وجود دارد؟
- چگونه می‌توان تأثیر تحریم‌ها را بر فعالیت‌های گلف اجنسی کاهش داد؟ آیا می‌توان با استفاده از روش‌هایی مانند همکاری با شرکت‌های خارجی غیر تحریمی، استفاده از واسطه‌ها و ... تأثیر تحریم‌ها را به حداقل رساند؟ چه راه‌حل‌های دیگری برای مقابله با تحریم‌ها وجود دارد؟
- چه استراتژی‌هایی برای رقابت با سایر شرکت‌های حمل و نقل دریایی وجود دارد؟ چگونه می‌توان با استفاده از روش‌هایی مانند به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌ها، کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات، بازاریابی مؤثر و ... رقابت‌پذیری گلف اجنسی را افزایش داد؟

چه استراتژی‌های دیگری برای رقابت در بازار حمل و نقل دریایی وجود دارد؟

- چگونه می‌توان مشکلات ناشی از تغییرات مدیریتی و فناوری‌های قدیمی را برطرف کرد؟ چگونه می‌توان با استفاده از روش‌هایی مانند انتخاب مدیران متخصص و متعهد، ایجاد ثبات مدیریتی، آموزش کارکنان، به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌ها و ... این مشکلات را حل کرد؟ چه راه‌حل‌های دیگری برای رفع این مشکلات وجود دارد؟
- چگونه می‌توان بازاریابی و برندینگ گلف اجنسی را تقویت کرد؟ چگونه می‌توان با استفاده از روش‌هایی مانند تبلیغات مؤثر، حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی، بهبود وب‌سایت شرکت، و ... بازاریابی و برندینگ گلف اجنسی را تقویت کرد؟ چه استراتژی‌های دیگری برای تقویت بازاریابی و برندینگ شرکت وجود دارد؟
- چگونه می‌توان گلف اجنسی را به جایگاه واقعی خود در صنعت حمل و نقل دریایی بازگرداند؟

• چه استراتژی‌های بلندمدتی برای توسعه و پیشرفت گلف اجنسی وجود دارد؟ چگونه می‌توان با استفاده از روش‌هایی مانند توسعه بازارهای هدف، تنوع‌بخشی به خدمات، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید، و ... به اهداف بلندمدت شرکت دست یافت؟ چه استراتژی‌های دیگری برای توسعه و پیشرفت شرکت وجود دارد؟

• چگونه می‌توان از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های گلف اجنسی برای دستیابی به اهداف بلندمدت استفاده کرد؟ چگونه می‌توان از ظرفیت‌هایی مانند برند معتبر گلف اجنسی، نیروی انسانی متخصص و باتجربه، و زیرساخت‌های موجود برای دستیابی به اهداف بلندمدت شرکت استفاده کرد؟ چه روش‌هایی برای بهبود استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های شرکت وجود دارد؟

۵-۱ روش پژوهش

روش مصاحبه در تاریخ شفاهی شامل جمع‌آوری روایت‌های شخصی از طریق گفت‌وگوهای ساختاریافته یا نیمه‌ساختاریافته با افرادی است که در رویدادهای

تاریخی نقش داشته‌اند. این روش بر تعامل میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده تأکید دارد و هدف آن ثبت تجربیات، خاطرات و دیدگاه‌های فردی برای تحلیل تاریخی است (Perks & Thomson, ۲۰۱۶). مصاحبه‌های تاریخ شفاهی معمولاً ضبط، پیاده‌سازی و سپس تحلیل می‌شوند تا در مطالعات تاریخی، اجتماعی و فرهنگی مورد استفاده قرار گیرند.

روش اصلی مورد استفاده در این پژوهش تحلیل مبتنی بر تاریخ شفاهی شامل مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و کارشناسان گلف اجنسی است. در این راستا، از اسناد و مدارک مختلفی مانند تاریخچه شرکت، اساسنامه، گزارش‌های مالی، قراردادهای، و ... استفاده شده است. همچنین، مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و کارشناسان مختلف شرکت، به عنوان یکی از منابع اصلی جمع‌آوری اطلاعات، مورد تحلیل قرار گرفته است. در تحلیل مصاحبه‌ها، به نکات مختلفی مانند دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نسبت به چالش‌ها و مشکلات شرکت، راهکارهای پیشنهادی آن‌ها برای بهبود وضعیت شرکت و ... توجه شده است.

همچنین، از روش مشاهده نیز برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد وضعیت فعلی شرکت استفاده شده است. در این راستا، با حضور در محیط شرکت و مشاهده فعالیت‌های مختلف، اطلاعاتی در مورد فرآیندهای کاری، تعاملات کارکنان، و ... جمع‌آوری شده است.

در پایان، به منظور درک بهتر اطلاعات بدست آمده و تحلیل فراگیر تر یافته‌ها از ماتریس SWOT بهره‌گیری شد. روش SWOT یک چارچوب تحلیلی برای ارزیابی نقاط قوت (Strengths)، نقاط ضعف (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) در یک سازمان، صنعت یا پروژه است. این تحلیل به مدیران و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا با شناسایی مزیت‌های رقابتی، چالش‌های داخلی و خارجی، و فرصت‌های بالقوه، استراتژی‌های بهینه‌ای را تدوین کنند (Gürel & Tat, 2017). روش SWOT معمولاً در برنامه‌ریزی استراتژیک به کار می‌رود و می‌تواند به صورت کیفی یا کمی برای تحلیل شرایط بازار و بهبود تصمیم‌گیری استفاده شود.

۶-۱ محورهای کلی مصاحبه

محورهای اصلی مصاحبه‌های انجام شده عبارتند از:

- تاریخچه و فعالیت‌های گلف اجنسی: در این بخش، از مصاحبه‌شوندگان در مورد تاریخچه تأسیس شرکت، فعالیت‌های اصلی آن در گذشته و حال، و نقش آن در صنعت حمل و نقل دریایی سوال شده است.
- چالش‌ها و مشکلات پیش‌روی شرکت: در این بخش، از مصاحبه‌شوندگان در مورد چالش‌ها و مشکلاتی که شرکت در حال حاضر با آن‌ها مواجه است، مانند تحریم‌ها، رقابت، تغییرات مدیریتی، و... سوال شده است. همچنین، از آن‌ها خواسته شده است تا به ریشه‌یابی این مشکلات و ارائه راهکارهای حل آن‌ها بپردازند.
- راهکارهای پیشنهادی برای بهبود وضعیت شرکت: در این بخش، از مصاحبه‌شوندگان در مورد راهکارهایی که به نظر آن‌ها می‌تواند به بهبود وضعیت شرکت و افزایش کارایی و اثربخشی آن کمک کند، سوال شده است. همچنین، از آن‌ها خواسته شده است تا به ارائه پیشنهادات برای اجرای موفق این راهکارها بپردازند.

فصل دوم



آشنایی با شرکت گلف اجنسی

فصل دوم: آشنایی با شرکت گلف اجنسی

۱-۲ تاریخچه شرکت

خدمات لجستیک و حمل و نقل دریایی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به جابجایی کالاها از یک مکان به مکان دیگر از طریق دریا کمک می‌کند. این خدمات معمولاً توسط شرکت‌های لجستیکی یا کشتیرانی ارائه می‌شوند و برای تجارت بین‌المللی و واردات و صادرات کالا اهمیت زیادی دارند. شرکت گلف اجنسی ایران در سال ۱۳۳۷ در بندر خرمشهر تأسیس شد و یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های فعال در صنعت حمل و نقل دریایی و خدمات وابسته در ایران محسوب می‌شود. این شرکت با بیش از نیم قرن سابقه، در زمینه‌های ذیل مشغول به فعالیت می‌باشد:

- نمایندگی کشتیرانی: نمایندگی شرکت‌های کشتیرانی به معنای فعالیت‌هایی است که توسط شرکت‌های دیگر برای ارائه خدمات حمل و نقل دریایی، شامل تنظیم و انجام حمل کالا، تسهیل امور مستندات و راهکارهای لجستیکی انجام می‌شود.
- تخلیه و بارگیری: این فرایند شامل انتقال کالاها از کشتی‌ها به بندر (تخلیه) و بالعکس (بارگیری) است که معمولاً با استفاده از جرثقیل‌ها و تجهیزات خاص انجام می‌شود.

- فورواردری (Forwarding): فورواردری به فرآیند مدیریت و ترتیب‌دهی حمل کالا از مبدا به مقصد از طریق روش‌های مختلف حمل و نقل (دریایی، هوایی، زمینی) گفته می‌شود. فورواردرها مسئول هماهنگی تمامی مراحل حمل و نقل هستند.
 - خدمات بندری: این خدمات شامل عملیات‌های مختلفی در بندر هستند که شامل مدیریت کشتی‌ها، تخلیه و بارگیری کالا، خدمات گمرکی، خدمات امنیتی و نظارت بر حرکت کشتی‌ها می‌شود.
 - مخزن‌داری: مخزن‌داری به نگهداری کالاها در محیط‌های خاص و ایمن، به ویژه کالاهای مایع یا خطرناک مانند مواد نفتی در مخازن ویژه گفته می‌شود.
 - نگهداری فرآورده‌های نفتی: این فعالیت شامل ذخیره‌سازی و نگهداری سوخت‌ها و فرآورده‌های نفتی در مخازن مخصوص است تا از خرابی یا آلودگی جلوگیری شود.
 - انبارداری کالا: این فرآیند شامل ذخیره‌سازی کالاها در انبارها با هدف آماده‌سازی برای حمل و نقل مجدد، مدیریت موجودی و کنترل دسترسی به کالاها است.
 - چارترینگ (Chartering): چارترینگ به معنای اجاره کشتی یا هواپیما برای حمل کالا از یک نقطه به نقطه دیگر است. این خدمات به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با توجه به نیاز خود کشتی یا وسیله نقلیه‌ای مناسب اجاره کنند.
 - بانکرینگ: این عملیات به تأمین سوخت کشتی‌ها در بنادر برای ادامه سفر دریایی گفته می‌شود. سوخت کشتی‌ها باید در نقاط مختلف دریایی تأمین شود.
 - کیتترینگ (Catering): خدمات کیتترینگ شامل تأمین غذا، نوشیدنی و سایر خدمات رفاهی برای کارکنان کشتی، مسافران یا سایر افراد مرتبط با صنعت حمل و نقل است.
- مالکیت شرکت به صورت ۶۰ درصد متعلق به صندوق بازنشستگی کشوری و ۴۰ درصد متعلق به گروه گلف بین‌الملل است. شرکت گلف اجنسی بین‌الملل (Gulf Agency Company) در سال ۱۹۵۶ با یک شریک سوئدی در کشور کویت تأسیس

شد. هدف اصلی این شرکت در آغاز ارائه خدمات نمایندگی کشتیرانی بود. با رشد تجارت جهانی و افزایش تقاضا برای خدمات حمل و نقل دریایی و لجستیک، گلف اجنسی دامنه فعالیت‌های خود را گسترش داد و امروزه در زمینه‌های مختلف مانند نمایندگی خطوط کشتیرانی، حمل و نقل بین‌المللی، لجستیک یکپارچه، و خدمات بندری فعالیت می‌کند.

این شرکت توانست شبکه‌ای گسترده در بیش از ۵۰ کشور جهان ایجاد کند و اکنون بیش از ۳۰۰ شعبه در سراسر دنیا دارد. این شرکت در منطقه خلیج فارس، از جمله ایران، امارات متحده عربی، قطر، عربستان سعودی، و عمان نیز نقش مهمی در توسعه خدمات دریایی و حمل و نقل ایفا می‌کند.

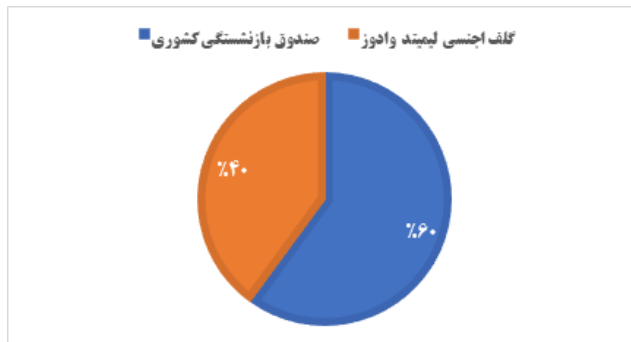
در دوران قبل از انقلاب اسلامی، این شرکت به صورت خصوصی اداره می‌شد که پس از انقلاب، تحت مالکیت وزارت راه و ترابری درآمد و در اواخر سال ۶۷ به دلیل رد دیون این وزارت خانه با وزارت تعاون، ۶۰ درصد سهام شرکت به وزارت تعاون منتقل شد و در حال حاضر یکی از واحدهای فرعی صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشد (شرکت گلف اجنسی ایران، ۱۴۰۰).

۲-۲ خدمات شرکت

موضوع فعالیت شرکت طبق ماده ۲ اساسنامه شامل کشتیرانی بین‌المللی و تمامی فعالیت‌های مرتبط با پذیرش نمایندگی شرکت‌های کشتیرانی و حمل و نقل خطوط هوایی، همچنین ارائه خدمات مشاوره در خصوص مسیرهای حمل و نقل برای صاحبان کالا، اخذ نمایندگی خدمات بار از شرکت‌های هواپیمایی و فورواردری بین‌المللی، و انجام هر گونه عملیات مرتبط به این امور به صورت مستقیم یا غیرمستقیم می‌باشد. عمده فعالیت‌های عملیاتی شرکت در نمایندگی‌های مستقر در بنادر مختلف کشور، از جمله بندرعباس، بندر امام خمینی، بوشهر، عسلویه و کیش انجام می‌شود. در سال گزارش شده، جزایر خارک و لاوان فعالیت نداشته‌اند. این شرکت خدمات مختلفی از جمله نمایندگی کشتی‌ها در بنادر کشور، فورواردری حمل کالا، تخلیه و بارگیری، انبارداری و باربری کالاهای وارداتی و صادراتی را در ترمینال ۱ بندر امام خمینی و دیگر بنادر استان خوزستان به صورت قراردادی ارائه می‌دهد. همچنین، در بندر کیش، طبق قرارداد با شرکت توسعه و مدیریت بندر و فرودگاه‌های منطقه آزاد کیش، خدمات تخلیه، بارگیری، و حمل کالا ارائه می‌شود.

۳-۲ ترکیب سهامداری

شرکت گلف اجنسی ایران زیرمجموعه هلدینگ آتیه صبا، از مجموعه صندوق بازنشستگی کشوری می باشد. سهام شرکت گلف اجنسی ایران، منقسم به دو بخش می باشد که یک بخش ۶۰ درصدی با مالکیت صندوق بازنشستگی کشوری و یک بخش ۴۰ درصد متعلق به شرکت گلف اجنسی لیمیتد وادوز لیختن اشتاین می باشد.



در خصوص سهامداری این شرکت در سایر مجموعه ها نیز باید اشاره نمود که سرمایه گذاری در شرکت فولاد صنعت نور در بخش سرمایه گذاری های بلند مدت در دفاتر گلف اجنسی طبقه بندی شده است. شرکت گلف اجنسی ایران ۴۰ درصد از مالکیت سهام عادی شرکت فولاد صنعت نور را در اختیار دارد. هیات مدیره گلف اجنسی به این نتیجه رسیده است که این شرکت حق رأی غالب برای هدایت فعالیتهای مربوط به شرکت مذکور را بر اساس تعداد کل سهامداران و نحوه حضور آنان در هیئت مدیره را ندارد چراکه ۶۰ درصد منافع مالکیت در شرکت فولاد صنعت نور تحت مالکیت ۵ نفر از سهامدارانی است که به شرکت گلف اجنسی ایران وابسته نیستند.

سرمایه گذاری در شرکت راهوار ریل کوثر نیز در بخش سرمایه گذاری های بلند مدت در دفاتر گلف اجنسی طبقه بندی شده است. شرکت گلف اجنسی ایران ۲۵ درصد از مالکیت سهام عادی شرکت مذکور را در اختیار دارد. هیات مدیره گلف اجنسی در این مورد هم به این نتیجه رسیده است که این شرکت حق رأی غالب برای هدایت فعالیتهای مربوط به راهوار ریل کوثر را به

دلیل نداشتن نماینده در هیئت مدیره و همچنین وجود سهام ممتاز با ۱۵ برابر حق رای بیشتر در مجامع را ندارد.

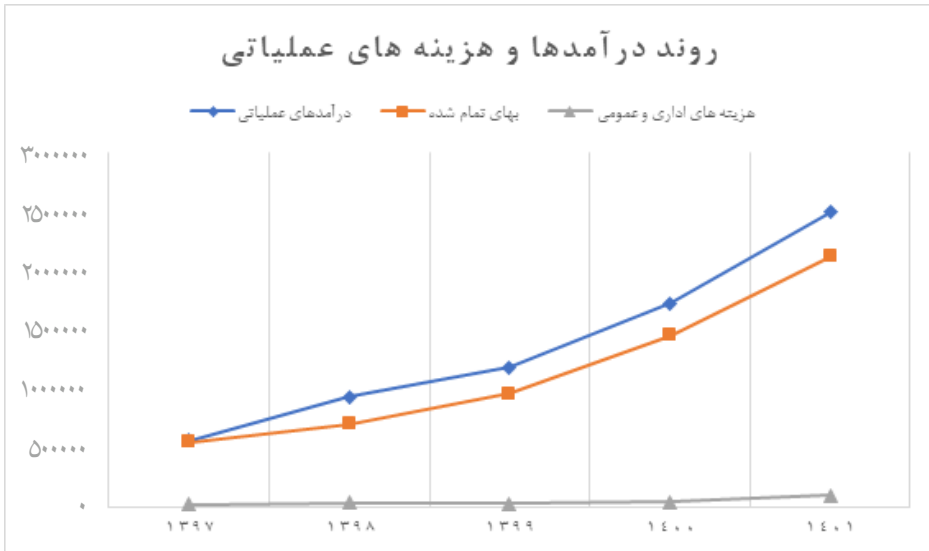
۲-۴ عملکرد مالی

عملکرد مالی یک شرکت به عنوان شاخصی از توانایی آن در مدیریت منابع مالی، ایجاد سود و تأمین نقدینگی برای انجام فعالیت‌های تجاری، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ارزیابی دقیق عملکرد مالی به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات استراتژیک بهتری اتخاذ کنند، از جمله تخصیص بهینه منابع، برنامه‌ریزی برای رشد آینده و شناسایی نقاط ضعف یا تهدیدهای مالی. علاوه بر این، عملکرد مالی مطلوب باعث افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران و سهامداران می‌شود و توانایی شرکت را در جذب منابع مالی و حفظ ترازنامه سالم تقویت می‌کند، که در نهایت موجب پایداری و موفقیت بلندمدت شرکت خواهد شد.

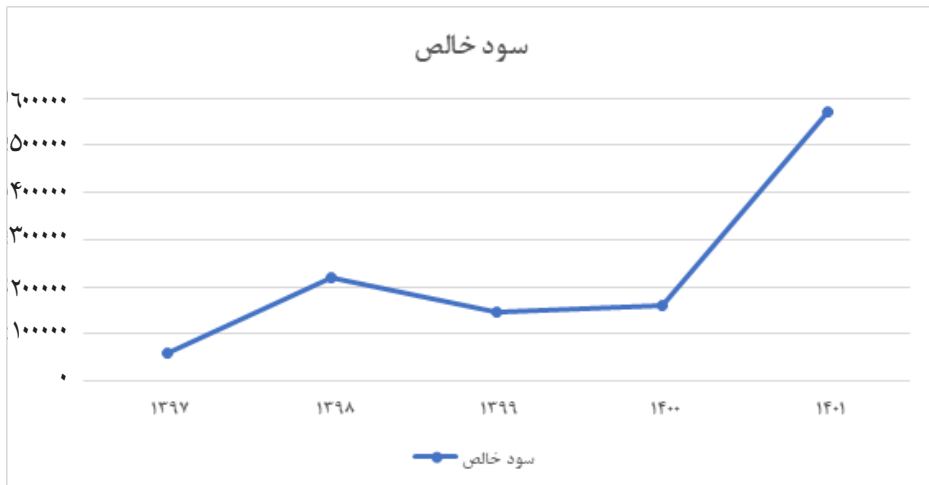
شاخص‌های مالی کلیدی براساس صورت‌های مالی رسمی حسابرسی شده (میلیون ریال)

سال	درآمدهای عملیاتی	بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی	هزینه‌های اداری و عمومی	خالص سایر درآمد (هزینه) عملیاتی	سود (زیان) عملیاتی	خالص سایر درآمد (هزینه) غ	مالیات	سود (زیان) خالص
۱۳۹۷	۵۶۵۳۶۲	(۵۴۹۸۳۶)	(۲۳۰۷۴)	۴۱۰۳۵	۳۳۴۸۷	۴۴۶۶۴	(۱۸۹۴۶)	۵۹۲۰۵
۱۳۹۸	۹۳۴۸۴۰	(۷۰۸۱۱۸)	(۳۴۹۸۸)	(۹۲۷۲)	۱۸۲۴۶۲	۱۱۸۱۹۹	(۷۰۰۸۵)	۲۲۰۵۷۶
۱۳۹۹	۱۱۸۷۶۵۳	(۹۶۰۴۷۶)	(۳۰۳۲۸)	۳۲۶۴۵	۲۲۹۴۹۴	۲۰۶۹۰	(۱۰۳۹۵۹)	۱۴۶۲۲۵
۱۴۰۰	۱۷۲۸۰۵۱	(۱۴۵۷۰۶۶)	(۴۳۵۳۰)	(۱۲۶۶)	۱۳۸۵۲۱	۱۵۱۹۸۴	(۱۳۱۹۹۵)	۱۵۸۵۱۱
۱۴۰۱	۲۴۹۸۵۳۸	(۲۱۲۷۰۲۲)	(۹۶۶۰۹)	(۲۸۵۹)	۳۸۶۶۸۹	۳۸۰۷۸۰	(۱۹۶۹۲۹)	۵۷۰۵۴۰

روند درآمدها و هزینه های عملیاتی



روند سودخالص شرکت



۵-۲ دارایی‌ها

باتوجه به ماهیت خدماتی شرکت گلف اجنسی ایران، درآمد اصلی این شرکت در بخش فعالیت شعب می باشد که در جدول ذیل، به تفکیک، وضعیت درآمدزایی و سودآوری هر شعبه بررسی شده است.

وضعیت درآمد عملیاتی شعب از ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ (میلیون ریال)

سال	عنوان	ترمینال بندر امام خمینی تپوا	شعبه عسلویه	شعبه خورزنگی	دفتر مرکزی	شعبه بندر بوشهر	شعبه شلمچه	شعبه بندرعباس	شعبه جزیره خارک	شعبه کیش
۱۳۹۷	درآمد عملیاتی	۱۷۱۸۰۶	۸۷۶۵۲	۱۵۳۷۳۱	۳۶۱۹۵	۷۰۶۴۰	۳۰۹۴	۴۳۲۱۲	۳۲	-
	بهای تمام شده	۲۳۰۶۷۰	۶۹۷۷۱	۷۵۶۳۱	۴۴۸۴۰	۷۳۵۵۱	۶۶۴۴	۴۷۵۵۸	۹۵۰	۲۲۱
	سود (زیان) ناخالص	(۵۸۸۶۳)	۱۷۸۸۱	۷۷۱۰۰	(۸۶۴۵)	(۲۹۱۱)	(۳۵۵۰)	(۴۳۴۶)	(۹۱۸)	(۲۲۱)
	درصد سود (زیان) ناخالص به درآمد عملیاتی	(۳۴)	۲۰	۵۰	(۲۴)	(۴)	(۱۱۵)	(۱۰)	(۲۸۴۷)	-

۰	۰	۲۷۸۲۷	۲۹۱۹	۶۸۸۴۷	۱۳۹۲۴	۱۳۲۳۳۱	۵۹۷۰۰	۶۲۹۲۹۲	درآمد عملیاتی	۱۳۹۱ ۷۵۳۱
۳۵۵	۱۲۲۰	۳۰۹۴۸	۵۵۷۹	۶۹۶۲۵	۱۹۸۵۵	۱۳۷۴۷۰	۶۰۲۵۷	۳۸۲۸۰۹	بهای تمام شده	
(۳۵۵)	(۱۲۲۰)	(۳۱۲۰)	(۲۶۶۰)	(۷۷۸)	(۵۹۳۱)	(۵۱۴۰)	(۵۵۷)	۲۴۶۴۸۴	سود (زیان) ناخالص	
-	(۱۲۲)	(۱۱)	(۹۱)	(۱)	(۴۳)	(۴)	(۱)	۳۹	درصد سود (زیان) ناخالص به درآمد عملیاتی	
۰	۰	۱۷۸۰	۹۶۸۲	۱۴۰۷۹	۵۱۶۹۹	۷۵۳۳۵	۱۱۹۰۱۱	۹۱۶۰۶۶	درآمد عملیاتی	۱۳۹۲ ۵۵۹۹
۵۰۴	۱۹۹۹	۸۹۱۲	۱۵۷۶۰	۲۰۳۰۵	۵۴۶۳۴	۷۸۹۴۳	۱۶۰۳۲۹	۶۰۱۴۳۲	بهای تمام شده	
(۵۰۴)	(۱۹۹۹)	(۷۱۳۲)	(۶۰۷۸)	(۶۲۲۵)	(۲۹۳۴)	(۳۶۰۷)	(۴۱۳۱۸)	۳۱۴۶۳۴	سود (زیان) ناخالص	
-	(۱۹۹)	(۴۰۱)	(۶۳)	(۴۴)	(۶)	(۵)	(۳۵)	۳۴	درصد سود (زیان) ناخالص به درآمد عملیاتی	

۰	۰	۴۵۰۳	۱۲۱۸۴	۱۲۴۲۴۷	۸۲۲۶۷	۱۹۲۰۴۵	۲۵۳۵۰۱	۱۰۵۹۳۰۵	درآمد عملیاتی	۱۴۰۰
۲۶۷	۲۰۱۹	۱۳۱۸۲	۲۵۸۴۲	۱۴۹۵۶۴	۹۷۸۷۷	۱۸۰۵۱۶	۲۲۱۰۰۲	۷۶۶۷۹۷	بهای تمام شده	
(۲۶۷)	(۲۰۱۹)	(۸۶۷۹)	(۱۳۶۵۹)	(۲۵۳۱۸)	(۱۵۶۱۰)	۱۱۵۲۹	۳۲۴۹۹	۲۹۲۵۰۸	سود (زیان) ناخالص	
(۲۶۶)	(۲۰۱۱)	(۱۹۳)	(۱۱۲)	(۲۰)	(۱۹)	۶	۱۳	۲۸	درصد سود (زیان) ناخالص به درآمد عملیاتی	
۲۷۵۶۹	۰	۸۴۲۴	۱۷۸۳۱	۱۲۲۳۸۴	۲۵۵۳۲	۲۱۶۰۷۷	۵۱۸۹۸۸	۱۵۶۱۷۳۴	درآمد عملیاتی	۱۴۰۱
۳۹۴۶۸	۳۱۱۳	۲۴۸۴۶	۱۸۸۷۸	۱۴۷۲۰۵	۳۲۸۲۴	۲۱۲۱۲۱	۳۵۹۰۷۲	۱۲۸۹۴۹۷	بهای تمام شده	
(۱۱۸۹۹)	(۳۱۱۳)	(۱۶۴۲۲)	(۱۰۴۷)	(۲۴۸۲۱)	(۷۲۹۲)	۳۹۵۷	۱۵۹۹۱۷	۲۷۲۳۲۷	سود (زیان) ناخالص	
(۴۴)	(۳۱۴۲)	(۱۹۵)	(۶)	(۲۰)	(۲۹)	۲	۳۱	۱۷	درصد سود (زیان) ناخالص به درآمد عملیاتی	

۶-۲ نسبت‌های مالی شرکت

مهم ترین نسبت های مالی شرکت در دو سال مالی حسابرسی شده شامل سال های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ تحلیل و در ادامه ارائه می گردد. نسبت های نقدینگی:

۱. نسبت جاری (Current Ratio; CR): نشان دهنده توانایی شرکت در پوشش بدهی های جاری با استفاده از کل دارایی های جاری است. نسبت جاری نیز نشان دهنده این است که شرکت قدرت بالایی در تسویه بدهی های کل خود دارد. کاهش نسبت جاری از ۱,۰۶ به ۰,۱۱ نشان دهنده افت شدید توانایی شرکت در پوشش بدهی های جاری خود با دارایی های جاری طی یک سال است. و نشان دهنده افزایش ریسک مالی و احتمال مشکلات نقدینگی شرکت است.

CR1400: 1/06

CR1401: 0/11

۲. نسبت وجه نقد (Cash Ratio; CAR): توانایی شرکت در پرداخت بدهی های جاری صرفاً با موجودی نقد و معادل های نقد را شامل می شود. معمولاً این شاخص نباید کمتر از نیم باشد. البته با توجه به نوع صنعت و تمایل شرکت ها به نگهداری وجه نقد، می توان گفت در سال های مورد بررسی نیز این شرکت در نسبت وجه نقد عملکرد کاهشی داشته است. به عبارت دیگر، کاهش نسبت وجه نقد از ۰,۶۶ به ۰,۴۴، همراه با افت شدید نسبت جاری، نشان دهنده کاهش توان نقدینگی و افزایش ریسک ناتوانی در پرداخت تعهدات کوتاه مدت است.

CAR1400:0/66

CAR1401: 0/42

نسبت های سودآوری:

حاشیه سود ناخالص (Gross Margin; GR): درصد سود ناخالص حاصل از فروش نسبت به درآمد فروش است. حاشیه سود ناخالص باید به اندازه ای باشد که هزینه های عملیاتی و سود نهایی شرکت را پوشش دهد. این نسبت با توجه به عدد سال ۱۴۰۱ قابل توجیه است.

GR1400:11%

GR1401:15%

۳. حاشیه سود خالص: (Profit Margin; PR) درصد سود خالص به دست آمده از فروش است. درصدهای این بخش برای یک صنعت خدماتی تقریباً ضعیف ارزیابی می شود. این رقم برای صنایع خدماتی نزدیک بین ۱۰ تا ۲۰ می باشد. لذا عملکرد شرکت در این زمینه محل بحث است.

PR1400:9%

PR1401:23%

۴. بازده دارایی ها: (Return on Assets; ROA) میزان بازدهی دارایی ها در تولید سود خالص می باشد. این اعداد نشان می دهد که آیا از دارایی های شرکت به نحو مطلوب استفاده می شود یا نه. این افزایش نشان می دهد که شرکت توانسته است با استفاده کارآمدتر از سرمایه سهامداران، بازده بیشتری را برای آنها ایجاد کند، که نشان دهنده بهبود عملکرد مالی شرکت است.

ROA1400:0/11

ROA1401:0/28

۵. بازده حقوق صاحبان سهام: (Return on Equity; ROE) میزان بازدهی سرمایه گذاری سهامداران است. عدد بدست آمده در سال ۱۴۰۱ نشان می دهد شرکت به نحو مطلوب توانسته حقوق صاحبان سهام را رعایت و بازدهی کافی را به سهامداران ارائه دهد.

ROE1400:1/11

ROE1401:1/27

نسبت های اهرمی:

نسبت بدهی: (Debt Ratio) درصد دارایی های شرکت که با بدهی تأمین مالی شده است. این ارقام نشان می دهد که شرکت وابستگی بالایی به تأمین مالی از طریق بدهی نداشته است. البته برای طرح های توسعه ای، این اقدام لازم است و تا ۳۰ درصد نیز قابل توجیه است.

DR1400:0/90

DR1401:0/78

نسبت فعالیت:

گردش دارایی کل شرکت (Asset Turnover Ratio; ATR): نشان‌دهنده کارایی شرکت در استفاده از دارایی‌ها برای ایجاد درآمد فروش می‌باشد. اعداد نشان می‌دهد عملکرد شرکت در این حوزه نیز قابل قبول است. پایین آمدن این نرخ از ۰,۳ نشان‌دهنده کارایی پایین شرکت در استفاده از دارایی‌های برای فروش است.

ATR1400:1/28

ATR1401:1/43

۷-۲ دارایی‌ها و ارزش تقریبی آن

مبلغ دفتری دارایی‌های شرکت در پایان سال مالی ۱۴۰۱ به شرح ذیل گزارش شده است:

- زمین: ۲۹۵۶۴ میلیون ریال
- ساختمان: ۱۶۸۷۴ میلیون ریال
- تاسیسات: ۵۵۹۳ میلیون ریال
- ماشین‌آلات و تجهیزات: ۳۴۱۷۹۳ میلیون ریال
- مخازن: ۴۸۳۶۱ میلیون ریال
- وسایل نقلیه: ۹۵۲۸۷ میلیون ریال
- اثاثه منصوبات: ۲۸۰۹۰ میلیون ریال
- ابزارآلات: ۴۳۲۸ میلیون ریال
- ارقام سرمایه‌ای در انبار: ۴۴۰ میلیون ریال

مجموع ارزش دارایی‌های شرکت: ۵۷۰۳۲۹ میلیون ریال
با توجه به قیمت و موقعیت املاک شرکت در تهران و شعبات، دارایی‌های ارزیابی شده منطبق با قیمت واقعی آن‌ها نبوده و تجدید و ارزیابی دارایی‌های شرکت به خصوص در بخش زمین و ساختمان‌ها برای واقعی‌تر شدن ارزش دارایی‌های شرکت مورد نیاز می‌باشد.

۸-۲ ارزش سهام شرکت

ارزش سهام شرکت با محاسبه به روش ارزش دفتری صورت گرفته است. ارزش دفتری به تفاوت بین دارایی‌ها و بدهی‌های شرکت اشاره دارد. در این روش، ارزش دفتری به ازای هر سهم، برابر است با تقسیم این مقدار بر تعداد سهام منتشر شده؛ که با این حساب، از مجموع ۷۵۰۰ سهم منتشر شده این شرکت و با توجه به تفاضل درآمدها و هزینه‌های شرکت در سال ۱۴۰۱، ارزش هر سهم این شرکت برابر با ۶۰۱۱۷۶۶۶ ریال می‌باشد.

فصل سوم



وضعیت شرکت گلف اجنسی و چالش‌های پیش‌رو

فصل سوم: وضعیت شرکت گلف اجنسی و چالش‌های پیش‌رو

در این فصل، به بررسی وضعیت فعلی شرکت گلف اجنسی و چالش‌های پیش‌روی آن می‌پردازیم و با توجه به تاریخچه و عملکرد شرکت، و با تکیه بر دیدگاه‌ها و نظرات مدیران و کارشناسان آن (M۱، M۲، M۳، M۴، M۵، M۶، M۷، M۸، M۹، M۱۰، M۱۱، M۱۲، M۱۳، M۱۴، M۱۵، M۱۶، M۱۷) تصویری واقع‌بینانه از توانمندی‌ها، کاستی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی این شرکت ارائه می‌دهیم.

کد	نام و نام خانوادگی	عنوان	خلاصه دیدگاه‌ها
M۱	آرمین معصومی	مدیر عامل و عضو هیئت مدیره	مشکلات اصلی شرکت شامل تحریم‌های اقتصادی، فرهنگ کاری ضعیف، و رقابت شدید است. برای رفع این چالش‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک، دیجیتالی کردن فرآیندها، و تقویت بازاریابی بین‌المللی پیشنهاد می‌شود.
M۲	محمد بلالی دهکری	عضو هیئت مدیره	تحریم‌ها باعث کاهش همکاری‌ها با گلف بین‌الملل و توقف برخی خدمات شدند. برنامه‌هایی مانند خرید کشتی، توسعه مخازن خورزنگی و پروژه‌های BOT در حال بررسی هستند.
M۳	عباسعلی روئین تن	عضو هیئت مدیره	طلب‌های وصول نشده از گذشته و تأثیر تحریم‌ها از مهم‌ترین چالش‌ها هستند. ناوگان شرکت فرسوده است و بودجه کافی برای نوسازی آن وجود ندارد.

<p>مشکلات اصلی شامل تحریم‌ها، فرهنگ کاری ضعیف، و رقابت با شرکت‌های کوچک‌تر است. برنامه‌های توسعه شامل توسعه عملیات بندری، احیای پروژه‌های متوقف‌شده، و بازاریابی بین‌المللی است.</p>	<p>رئیس عملیات کشتیرانی</p>	<p>علی امیدشندی</p>	<p>M۴</p>
<p>شرکت پس از انقلاب دولتی شد و بخشی از هویت خود را از دست داد. ورود مدیران دولتی با نگاه کوتاه‌مدت و ناکارآمدی، انگیزه‌ها و عملکرد شرکت را کاهش داده‌اند.</p>	<p>مدیر مالی</p>	<p>رضا باغبان</p>	<p>M۵</p>
<p>بهترین دوران شرکت از سال ۱۳۸۲ با آغاز پروژه ترمینال ۱ واردات آغاز شد. خصوصی سازی می‌تواند فرصت‌های خوبی ایجاد کند، اما نیاز به ارتباطات بین‌المللی قوی است.</p>	<p>مدیر بازرگانی</p>	<p>صدران پیرایش</p>	<p>M۶</p>
<p>شرکت کانال انتقال ایده و نظام ایده‌پردازی ندارد. تعداد کشتی‌های تحت خدمت از ۶۰۰ به ۴۸ کشتی کاهش یافته است.</p>	<p>مدیر حراست</p>	<p>سید سجاد حامدین</p>	<p>M۷</p>
<p>شرکت از کار اصلی خود یعنی نمایندگی خطوط کانتینری فاصله گرفته است. تغییرات مکرر مدیرعاملان و انتصاب افراد بی‌تخصص از مشکلات مدیریتی است.</p>	<p>مدیر برنامه‌ریزی</p>	<p>علی عرب صادقی</p>	<p>M۸</p>
<p>بحران‌های شرکت شامل پرونده حقوقی ۲۳ میلیون دلاری، تصرف املاک در بندر امام خمینی، و تأثیر تحریم‌ها و جنگ بوده است.</p>	<p>رئیس اداره حقوقی و قراردادها</p>	<p>سید علی اصغر یوسف موسوی</p>	<p>M۹</p>
<p>بهترین دوران شرکت، سال‌های دهه ۸۰ تا حدود سال ۱۳۹۰ بوده است. شرکت در حملات سایبری آسیب ندید.</p>	<p>مدیر فناوری اطلاعات</p>	<p>رضا یوسفی</p>	<p>M۱۰</p>
<p>تغییرات متعدد در سطح مدیران ارشد، به ویژه انتصاب مدیران نامرتبط، به بدنه شرکت ضربه زده است.</p>	<p>مدیر شعبه شلمچه</p>	<p>فرزاد آذری</p>	<p>M۱۱</p>
<p>مقاطع مهم شرکت شامل دوران پیش از انقلاب، راه‌اندازی ترمینال بندر امام خمینی در سال ۱۳۸۲، و پروژه‌های صادرات و مخازن نفتی در دهه ۱۳۹۰ است.</p>	<p>مدیر شعبه خورزنگی</p>	<p>علیرضا پروین</p>	<p>M۱۲</p>
<p>قرارداد با فولاد خوزستان باعث رشد درآمد شرکت شد. بهترین دوران شرکت سال‌های پس از انقلاب، خصوصاً سال ۱۳۸۲ بوده است.</p>	<p>مدیر شعبه تیوا</p>	<p>محمد زلفی</p>	<p>M۱۳</p>

M14	محمد باقر عسگری زاده	مدیر شعبه کیش	بحران‌های شرکت شامل تحریم‌های بین‌المللی و تغییرات زود هنگام مدیریتی بوده است.
M15	بهرروز سپهروند	مدیر عامل اسبق	مهم‌ترین اقدامات شامل رفع مشکلات حقوقی، بازگشت ۲۳ میلیون دلار از سوئدی‌ها، و حل مسائل مربوط به املاک بوده است.
M16	جان محمد عزیزی	مدیر عامل اسبق	ارتباط با شرکت بین‌المللی در دهه ۷۰ قطع شد. شرکت می‌تواند با تمرکز بر بازار داخلی و ورود به حوزه‌های جدید مانند باربری هوایی و زمینی، درآمدهای خود را افزایش دهد.
M17	مسعود رنجبری	مدیر شعبه بندرعباس	شعبه قشم به دلیل نبود حمایت و نیروی بازاریابی مناسب از دست رفت. رقبا با قیمت‌گذاری پایین‌تر موفق به جذب مشتری شدند.

۱-۳ مبانی نظری

برای تحلیل وضعیت شرکت گلف اجنسی، از مدل مفهومی تحلیل SWOT استفاده می‌کنیم. این مدل که به عنوان یکی از ابزارهای کاربردی و مؤثر در تحلیل استراتژیک سازمان‌ها شناخته می‌شود، با بررسی نقاط قوت (Strengths)، نقاط ضعف (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) یک سازمان یا شرکت، به شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد آن و ارائه راهکارهای بهبود کمک می‌کند.

در این مدل، نقاط قوت و ضعف به عوامل داخلی سازمان مربوط می‌شوند و نشان‌دهنده توانمندی‌ها و کاستی‌های سازمان در مقایسه با رقبا و در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک هستند. فرصت‌ها و تهدیدها نیز به عوامل خارجی سازمان مربوط می‌شوند و نشان‌دهنده عوامل محیطی هستند که می‌توانند به طور مثبت یا منفی بر عملکرد سازمان تأثیر گذارند.

با شناسایی این عوامل و تحلیل ارتباط بین آن‌ها، می‌توان استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف آن را تدوین کرد. به عنوان مثال، با توجه به نقاط قوت و فرصت‌های موجود، می‌توان استراتژی‌های تهاجمی را برای گسترش فعالیت‌ها و افزایش سهم بازار اتخاذ کرد. همچنین، با

توجه به نقاط ضعف و تهدیدهای پیش‌رو، می‌توان استراتژی‌های دفاعی را برای حفظ وضعیت موجود و کاهش ریسک‌ها اتخاذ کرد.

۲-۳ یافته‌های تحقیق

در این بخش، با استفاده از مدل SWOT و بر اساس اطلاعات به‌دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و کارشناسان گلف اجنسی و همچنین مطالعه اسناد و مدارک شرکت، به بررسی وضعیت فعلی شرکت و چالش‌های پیش‌روی آن می‌پردازیم.

۱-۲-۳ نقاط قوت

- برند معتبر و خوشنام: گلف اجنسی به عنوان یکی از قدیمی‌ترین و با سابقه‌ترین شرکت‌های حمل و نقل دریایی در ایران، دارای برند معتبر و خوشنامی است (M1، M4، M5، M8، M10، M13، M17). این برند که در طول بیش از نیم قرن فعالیت شرکت در صنعت حمل و نقل دریایی ایجاد شده است، به عنوان یک دارایی ارزشمند و بی‌همتا محسوب می‌شود. این برند که نشان‌دهنده کیفیت خدمات، تجربه و تخصص شرکت است، می‌تواند در جذب مشتریان و افزایش رقابت‌پذیری شرکت مؤثر باشد (M2، M6، M9، M11، M14). همچنین، این برند می‌تواند به عنوان یک عامل تمایز در بازار رقابتی حمل و نقل دریایی عمل کرده و به شرکت در جذب سرمایه‌گذاری و گسترش فعالیت‌های خود کمک کند (M3، M7، M12، M15، M16).

- نیروی انسانی متخصص و باتجربه: گلف اجنسی در طول سال‌ها فعالیت خود، توانسته است کارکنان متخصص و باتجربه‌ای را در زمینه حمل و نقل دریایی و خدمات لجستیکی جذب و آموزش دهد (M2، M5، M8، M11، M14، M17). این نیروی انسانی متخصص که در بخش‌های مختلف شرکت، از جمله نمایندگی کشتی، حمل و نقل دریایی، خدمات بندری، و ... فعالیت می‌کنند، به عنوان یکی از منابع اصلی و ارزشمند شرکت محسوب می‌شوند. این نیروی انسانی با تجربه و دانش فنی خود، نقش مهمی در ارائه خدمات با

کیفیت، افزایش کارایی و اثربخشی شرکت، و همچنین در حل مسائل و چالش‌های پیش‌رو ایفا می‌کنند (M1، M3، M4، M6، M7، M9، M10، M12، M13، M15، M16).

- زیرساخت‌ها و دارایی‌های مناسب: گلف اجنسی دارای زیرساخت‌ها و دارایی‌های مناسبی برای ارائه خدمات حمل و نقل دریایی و لجستیکی است (M3، M7، M10، M12، M15). این زیرساخت‌ها که شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین‌آلات می‌شوند، در بنادر و مناطق مختلف ایران مستقر هستند و به شرکت این امکان را می‌دهند تا خدمات مختلف خود را به طور کارآمد و با کیفیت به مشتریان ارائه دهد. این زیرساخت‌ها همچنین به عنوان پایه و اساس فعالیت‌های شرکت، نقش مهمی در توسعه و گسترش خدمات و افزایش رقابت‌پذیری گلف اجنسی در بازار حمل و نقل دریایی ایفا می‌کنند (M1، M2، M4، M5، M6، M8، M9، M11، M13، M14، M16، M17).

- سابقه طولانی و تجربه در صنعت: گلف اجنسی با بیش از نیم قرن سابقه در صنعت حمل و نقل دریایی، دارای تجربه و دانش فنی ارزشمندی در این زمینه است (M1، M4، M8، M13، M17). این تجربه که در طول سال‌ها فعالیت شرکت در شرایط مختلف و در مواجهه با چالش‌های متنوع به دست آمده است، به عنوان یکی از دارایی‌های مهم و استراتژیک شرکت محسوب می‌شود. این تجربه و دانش می‌تواند در مقابله با چالش‌ها، حل مشکلات، و اتخاذ تصمیمات مناسب در شرایط مختلف مؤثر باشد (M2، M3، M5، M6، M7، M9، M10، M11، M12، M14، M15، M16).

۲-۲-۳ نقاط ضعف

- قطع ارتباط با گلف بین‌الملل: قطع ارتباط با شرکت گلف بین‌الملل، که در گذشته یکی از شرکای اصلی گلف اجنسی بود (M2، M5، M8، M11، M13، M14، M16، M17)، باعث از دست رفتن بسیاری از فرصت‌های تجاری (M1، M4، M7، M10، M12، M15) کاهش اعتبار بین‌المللی شرکت (M3، M6، M9) و محدود شدن دسترسی به

شبکه‌های بین‌المللی حمل و نقل و خدمات لجستیکی شده است. این موضوع همچنین باعث کاهش دانش فنی و تجربه بین‌المللی گلف اجنسی در زمینه حمل و نقل دریایی شده و شرکت را در رقابت با شرکت‌های خارجی که از حمایت و پشتیبانی شرکت‌های مادر خود بهره‌مند هستند، با چالش مواجه کرده است.

• تغییرات مدیریتی مکرر: تغییرات مکرر در مدیریت گلف اجنسی (M1، M3، M4، M6، M7، M8، M9، M11، M12، M13، M14، M15) یکی از مهم‌ترین عوامل داخلی مؤثر بر افت عملکرد شرکت بوده است (M2، M5، M10). این تغییرات که اغلب به دلیل عوامل سیاسی و فشارهای خارج از شرکت رخ داده‌اند، باعث ایجاد بی‌ثباتی در سیاست‌ها و برنامه‌های شرکت، عدم اجرای برنامه‌های بلندمدت، کاهش انگیزه و روحیه کارکنان، ایجاد اختلال در فرآیندهای تصمیم‌گیری، و عدم انسجام در فعالیت‌های شرکت شده است. در نتیجه، گلف اجنسی نتوانسته است به طور مؤثر با چالش‌های خارجی مقابله کرده و جایگاه خود را در بازار حفظ کند.

• عدم به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌ها: عدم سرمایه‌گذاری مناسب در به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌های شرکت (M2، M3، M5، M7، M10، M11، M14، M16) یکی دیگر از نقاط ضعف گلف اجنسی است. این موضوع باعث کاهش کارایی، افزایش هزینه‌های عملیاتی، کاهش ایمنی و افزایش خطرات زیست‌محیطی شده و رقابت‌پذیری گلف اجنسی را در مقابل رقبای کاهش داده است (M1، M4، M6، M8، M9، M12، M13، M15، M17). کشتی‌های قدیمی و فرسوده گلف اجنسی مصرف سوخت بالاتری دارند و نیاز به تعمیرات و نگهداری بیشتری دارند که باعث افزایش هزینه‌های عملیاتی شرکت شده است. همچنین، عدم به‌روزرسانی زیرساخت‌های بنادر و ترمینال‌های شرکت، باعث کاهش سرعت و کارایی عملیات تخلیه و بارگیری کالا شده است.

• ضعف در بازاریابی و برندینگ: گلف اجنسی در سال‌های اخیر توجه کافی به بازاریابی و برندینگ نداشته است (M1، M2، M5، M8، M11) و این موضوع باعث کاهش آگاهی مشتریان نسبت به

خدمات و توانمندی‌های شرکت، عدم جذب مشتریان جدید، و از دست دادن مشتریان قدیمی شده است (M3، M4، M6، M7، M9، M10، M12). در بازار رقابتی امروز که شرکت‌های حمل و نقل دریایی با استفاده از روش‌های مختلف بازاریابی و تبلیغات به دنبال جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قدیمی هستند، گلف اجنسی با ضعف در این زمینه مواجه است و نتوانسته است به طور مؤثر از ابزارهای بازاریابی برای معرفی خدمات و توانمندی‌های خود استفاده کند.

• پرونده‌های حقوقی

شرکت گلف اجنسی ایران با چالش‌های حقوقی متعددی روبرو است که به دلیل پیچیدگی‌های مالی، مدیریتی و مالکیتی، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر عملکرد و اعتبار این شرکت داشته‌اند. این پرونده‌ها به شرح زیر هستند:

- پرونده ۲۴ میلیون دلار: این پرونده به اختلاف مالی میان شرکت گلف اجنسی ایران و شرکت گلف اجنسی بین‌الملل (مالک ۴۰ درصد سهام شرکت) مربوط می‌شود. مبلغ مورد بحث، ۲۴,۲۰۸,۵۴۶ دلار، به خدمات ارائه شده در سال‌های گذشته ارتباط دارد. این اختلاف به دلیل سوءمدیریت در انتقال ارز به حساب بانک مرکزی ایران و شرایط ناشی از تحریم‌ها ایجاد شده است. در مصاحبه با آقای روئین تن (M3) و آقای یوسف موسوی (M9)، به پیچیدگی‌های این پرونده اشاره شده است. بر اساس رأی دادگاه، شرکت گلف اجنسی بین‌الملل به پرداخت مبلغ مذکور محکوم شده است. با این حال، اجرای این حکم به دلیل محدودیت‌های بین‌المللی و موانع حقوقی مرتبط با تحریم‌ها همچنان در جریان است. پیگیری‌های مداوم حقوقی و نظارتی برای وصول این مطالبات، بخش مهمی از اقدامات شرکت در راستای احقاق حقوق خود بوده است (M3, M9).

- پرونده زمین خورزنگی: این پرونده مربوط به زمینی با مساحت ۶۴.۲ هکتار در بندر امام خمینی (خورزنگی) است. بخشی از این زمین به مساحت ۲۳ هکتار تحت تصرف شرکت شیلات ایران قرار دارد، اما اجاره‌بهای مربوطه پرداخت نشده است. ارزش این زمین بر اساس

مصوبه هیئت مدیره، حدود ۱۱۵ میلیارد ریال برآورد شده است. در مصاحبه با آقای معصومی (M1) و آقای پروین (M12)، به اهمیت این زمین و پتانسیل بالای آن برای درآمدزایی و توسعه فعالیت‌های شرکت اشاره شده است. همچنین، تصرف غیرقانونی این زمین به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی حقوقی مطرح شده است. شرکت در تلاش است تا از طریق اقدامات قانونی و مذاکرات با ذی‌نفعان، حقوق مالکیتی خود را بازپس گیرد و از این زمین برای پیشبرد اهداف توسعه‌ای استفاده کند. (M1, M12)

۳-۲-۳ فرصت‌ها

- توسعه بازار داخلی: با توجه به رشد اقتصادی کشور و افزایش حجم تجارت داخلی، فرصت بسیار خوبی برای گلف اجنسی برای توسعه فعالیت‌های خود در بازار داخلی وجود دارد (M1، M3، M5، M7، M9، M11، M12، M15). این شرکت می‌تواند با ارائه خدمات با کیفیت و رقابتی در زمینه حمل و نقل دریایی و زمینی (M6، M14)، و همچنین با گسترش خدمات لجستیکی خود (M2، M8، M17)، سهم بیشتری از بازار داخلی را به خود اختصاص دهد. همچنین، با توجه به افزایش سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصاد کشور، مانند صنعت نفت و گاز، پتروشیمی، و... فرصت‌های بسیاری برای گلف اجنسی برای همکاری با این بخش‌ها و ارائه خدمات حمل و نقل و لجستیکی به آن‌ها وجود دارد (M4، M10، M13، M16).

- همکاری با شرکت‌های دولتی و خصوصی: گلف اجنسی می‌تواند با همکاری با شرکت‌های دولتی و خصوصی در پروژه‌های مختلف، درآمد و سودآوری خود را افزایش دهد. در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌های دولتی و خصوصی در ایران در زمینه‌های مختلف اقتصادی فعالیت می‌کنند و نیاز به خدمات حمل و نقل و لجستیکی دارند. گلف اجنسی با سابقه و تجربه خود در این زمینه، می‌تواند به‌عنوان یک شریک قابل اعتماد برای این شرکت‌ها مطرح شده و با انعقاد قراردادهای همکاری با آن‌ها، درآمد و سودآوری خود را افزایش دهد.

- توسعه خدمات لجستیکی: با توجه به رشد تجارت الکترونیک و افزایش نیاز به خدمات لجستیکی در کشور، گلف اجنسی می‌تواند با توسعه خدمات خود در این زمینه، سهم بازار و درآمد خود را افزایش دهد. در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌ها و افراد در ایران به دنبال راه‌حل‌های کارآمد و قابل اعتماد برای ارسال و دریافت کالا و مدیریت زنجیره تأمین خود هستند. گلف اجنسی با توسعه خدمات لجستیکی خود، مانند انبارداری، بسته‌بندی، توزیع و ... می‌تواند به این نیاز پاسخ داده و سهم قابل توجهی از بازار خدمات لجستیکی را به خود اختصاص دهد.

- به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌ها: با به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌های خود، گلف اجنسی می‌تواند کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود را افزایش داده و هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهد. در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌های حمل و نقل دریایی در جهان از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، و ... برای بهبود خدمات و افزایش کارایی خود استفاده می‌کنند. گلف اجنسی نیز با سرمایه‌گذاری در این زمینه و به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌های خود، می‌تواند رقابت‌پذیری خود را در بازار افزایش داده و خدمات بهتری را به مشتریان ارائه دهد.

۳-۲-۴ تهدیدها

- تحریم‌های بین‌المللی: ادامه و تشدید تحریم‌های بین‌المللی (M1، M3، M4، M6، M8، M9، M10، M12، M13، M16) می‌تواند فعالیت‌های گلف اجنسی را محدود کرده (M2، M5، M14) و باعث کاهش درآمد و سودآوری شرکت شود (M7، M11، M15، M17). تحریم‌ها می‌توانند باعث محدودیت در دسترسی به بازارهای جهانی، کاهش همکاری با شرکت‌های خارجی، و مشکلات در تأمین مالی و تجهیزات شوند. در نتیجه، گلف اجنسی باید با اتخاذ استراتژی‌های مناسب، مانند تنوع‌بخشی به بازارهای هدف و تقویت فعالیت‌های داخلی، با این تهدید مقابله کند.

- رقابت شدید در بازار: رقابت شدید با سایر شرکت‌های حمل و نقل دریایی (M1، M4، M7، M10، M13، M15) می‌تواند سهم بازار و درآمد گلف اجنسی را کاهش دهد (M3، M6، M9، M12). با افزایش تعداد شرکت‌های حمل و نقل دریایی و ورود شرکت‌های خارجی به بازار ایران، رقابت در این صنعت بسیار شدید شده است. گلف اجنسی باید با ارائه خدمات با کیفیت و رقابتی، بهبود بازاریابی و برندینگ خود، و همچنین با به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌های خود، با این رقابت شدید مقابله کند (M2، M5، M8، M11، M14، M17).
- نوسانات نرخ ارز: نوسانات نرخ ارز (M1، M4، M6، M10، M13، M16) می‌تواند باعث بی‌ثباتی در هزینه‌های عملیاتی (M3، M7، M9، M12، M15) و کاهش سودآوری شرکت شود (M2، M5، M8، M11، M14). نوسانات نرخ ارز می‌تواند باعث افزایش هزینه خرید سوخت، قطعات یدکی، و سایر هزینه‌های ارزی شرکت شود. در نتیجه، گلف اجنسی باید با اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای مدیریت ریسک ارز، مانند تنوع‌بخشی به منابع ارزی و استفاده از ابزارهای پوشش ریسک، با این تهدید مقابله کند (M17).
- تغییرات سیاسی و اقتصادی: تغییرات سیاسی و اقتصادی در کشور و منطقه (M2، M5، M7، M8، M11، M15، M17) می‌تواند بر فعالیت‌های گلف اجنسی تأثیر منفی داشته باشد (M1، M4، M6، M10، M13، M16). این تغییرات می‌توانند شامل تغییرات در قوانین و مقررات، ناامنی‌های سیاسی و اجتماعی، و ... شوند. در نتیجه، گلف اجنسی باید با پیگیری مستمر این تغییرات و اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای انطباق با آن‌ها، با این تهدید مقابله کند (M3، M9، M12، M14).

نقاط قوت

- برند معتبر و خوشنام
- نیروی انسانی متخصص و باتجربه
- زیرساخت‌ها و دارایی‌های مناسب
- سابقه طولانی و تجربه در صنعت

S

نقاط ضعف

- قطع ارتباط با گلف بین الملل
- تغییرات مدیریتی مکرر
- عدم به روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌ها
- ضعف در بازاریابی و برندینگ
- پرونده‌های حقوقی

W

فرصت‌ها

- توسعه بازار داخلی
- همکاری با شرکت‌های دولتی و خصوصی
- توسعه خدمات لجستیکی
- به روزرسانی تجهیزات و فناوری‌ها

O

تهدیدها

- تحریم‌های بین المللی
- رقابت شدید در بازار
- نوسانات نرخ ارز
- تغییرات سیاسی و اقتصادی

T

فصل چهارم



پیشنهادات

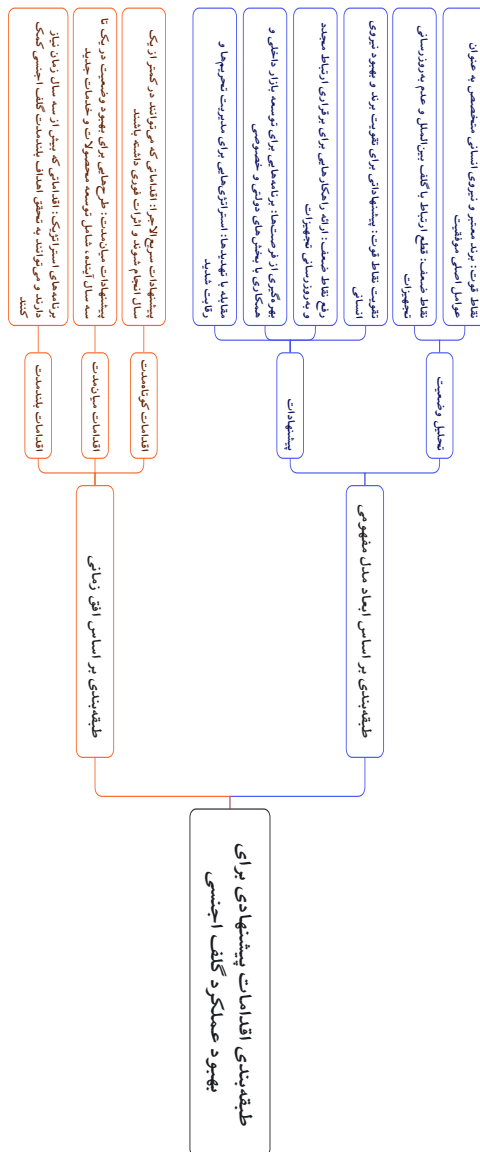
فصل چهارم: پیشنهادات

با توجه به تحلیل جامعی که در فصول گذشته از وضعیت شرکت گلف اجنسی ارائه شد، در این فصل به ارائه پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود وضعیت شرکت و رفع چالش‌های پیش‌روی آن پرداخته می‌شود. این پیشنهادها با توجه به نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی که شرکت با آن‌ها مواجه است، و با هدف کمک به تصمیم‌گیری مدیران و سهامداران شرکت برای اتخاذ استراتژی‌های مناسب ارائه می‌شوند.

در فصول گذشته دیدیم که گلف اجنسی با وجود پتانسیل‌های بالایی که دارد، در سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی مواجه شده است. این چالش‌ها که ناشی از عوامل داخلی و خارجی مختلفی هستند، باعث کاهش سهم بازار، افت عملکرد، و کاهش سودآوری شرکت شده‌اند. در فصل سوم، با استفاده از مدل SWOT، این چالش‌ها و همچنین نقاط قوت و فرصت‌های شرکت به طور کامل شناسایی و تحلیل شدند.

در این فصل، با توجه به این تحلیل و با بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و نظرات مدیران و کارشناسان گلف اجنسی، به ارائه پیشنهادها و راهکارهایی برای برون‌رفت از این چالش‌ها و بهبود عملکرد شرکت پرداخته می‌شود. این پیشنهادها در حوزه‌های مختلفی مانند تقویت برند و بازاریابی، به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌ها، توسعه بازارهای هدف، تنوع‌بخشی به خدمات، و ... ارائه می‌شوند.

در این فصل، ابتدا به طبقه‌بندی اقدامات پیشنهادی بر اساس ابعاد مختلف مدل مفهومی SWOT و همچنین بر اساس افق زمانی اجرای آن‌ها می‌پردازیم. سپس، به تفصیل به ارائه پیشنهادها و راهکارهای اجرایی آن‌ها می‌پردازیم و مزایا و نتایج مورد انتظار از اجرای هر اقدام بیان می‌شوند. در پایان نیز، به ارائه یک جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از پیشنهادهای ارائه شده می‌پردازیم.



۱-۴ طبقه‌بندی اقدامات پیشنهادی

در این فصل، با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی گلف اجنسی، پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد شرکت ارائه می‌دهیم. این پیشنهادات در دو قالب طبقه‌بندی شده‌اند:

۱-۱-۴ طبقه‌بندی بر اساس ابعاد مدل مفهومی

در این طبقه‌بندی، پیشنهادات بر اساس ابعاد مختلف مدل SWOT، شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، دسته‌بندی شده‌اند.

- تقویت نقاط قوت: در این بخش، پیشنهاداتی برای تقویت نقاط قوت گلف اجنسی، مانند برند معتبر و نیروی انسانی متخصص، ارائه می‌شود.

- رفع نقاط ضعف: در این بخش، پیشنهاداتی برای رفع نقاط ضعف گلف اجنسی، مانند قطع ارتباط با گلف بین‌الملل و عدم به‌روزرسانی تجهیزات، ارائه می‌شود.

- بهره‌گیری از فرصت‌ها: در این بخش، پیشنهاداتی برای بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌روی گلف اجنسی، مانند توسعه بازار داخلی و همکاری با شرکت‌های دولتی و خصوصی، ارائه می‌شود.

- مقابله با تهدیدها: در این بخش، پیشنهاداتی برای مقابله با تهدیدهای پیش‌روی گلف اجنسی، مانند تحریم‌ها و رقابت شدید، ارائه می‌شود.

۲-۱-۴ طبقه‌بندی بر اساس افق زمانی

- در این طبقه‌بندی، پیشنهادات بر اساس افق زمانی اجرای آن‌ها، شامل کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، دسته‌بندی شده‌اند.

- اقدامات کوتاه‌مدت: در این بخش، پیشنهاداتی ارائه می‌شود که می‌توانند در کوتاه‌مدت (کمتر از یک سال) اجرا شوند و به بهبود عملکرد گلف اجنسی کمک کنند.

- اقدامات میان‌مدت: در این بخش، پیشنهاداتی ارائه می‌شود که می‌توانند در میان‌مدت (یک تا سه سال) اجرا شوند و به بهبود وضعیت گلف اجنسی کمک کنند.

- اقدامات بلندمدت: در این بخش، پیشنهادهای ارائه می‌شود که می‌توانند در بلندمدت (بیش از سه سال) اجرا شوند و به دستیابی به اهداف استراتژیک گلف اجنسی کمک کنند.

۲-۴ اقدامات پیشنهادی

در این بخش، به تفصیل به ارائه پیشنهادهای برای بهبود عملکرد گلف اجنسی می‌پردازیم و مزایا و راه‌حل‌های اجرایی آن‌ها را نیز مورد بحث قرار می‌دهیم. ۱-۲-۴ تقویت نقاط قوت

- تقویت برند و بازاریابی: گلف اجنسی باید با تقویت فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات، برند معتبر خود را به مشتریان داخلی و خارجی معرفی کند. حضور فعال در نمایشگاه‌های بین‌المللی و برگزاری کارگاه‌ها و کنفرانس‌های تخصصی، جایگاه شرکت را در صنعت حمل‌ونقل دریایی تقویت خواهد کرد (Notteboom & Winkelmann, 2019). به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال و اتوماسیون مارکتینگ نیز می‌تواند در افزایش آگاهی مشتریان و توسعه برند کمک کند (Barasa, 2024).
- سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه نیروی انسانی: صنعت لجستیک دریایی به ترکیبی از مهارت‌های سخت و نرم نیاز دارد. مهارت‌های سخت شامل آموزش‌های فنی و تخصصی هستند، درحالی‌که مهارت‌های نرم شامل مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و حل مسئله است. توسعه این مهارت‌ها برای حفظ استانداردهای خدمات بالا و تضمین موفقیت شرکت‌های حمل‌ونقل ضروری است (Notteboom et al., 2019). برنامه‌های آموزشی داخلی و همکاری با دانشگاه‌های برتر در حوزه مدیریت حمل‌ونقل، می‌تواند کیفیت نیروی انسانی را بهبود بخشد (Deloitte, 2022).

- استفاده بهینه از زیرساخت‌ها و دارایی‌ها: مدیریت کارآمد دارایی‌های شرکت می‌تواند با بهینه‌سازی استقرار منابع و بهبود مدیریت ارتباط با مشتری، کارایی عملیاتی را افزایش دهد. شرکت‌های پیش‌رو در لجستیک دریایی، از تحلیل داده‌ها و مدل‌های هوش مصنوعی برای

افزایش بهره‌وری و بهینه‌سازی عملیات استفاده می‌کنند (Hu & Zheng, 2022).

۲-۲-۴ رفع نقاط ضعف

- تلاش برای حل اختلاف حقوقی ۲۴ میلیون دلاری و برقراری مجدد ارتباط با گلف بین‌الملل: گلف اجنسی باید با تلاش برای برقراری مجدد ارتباط با شرکت گلف بین‌الملل، از فرصت‌های تجاری و شبکه‌های بین‌المللی این شرکت بهره‌مند شود. برای این منظور، شرکت می‌تواند با مذاکره و رایزنی با مسئولان گلف بین‌الملل، و همچنین با حل و فصل اختلافات حقوقی قبلی، زمینه را برای همکاری مجدد با این شرکت فراهم کند. (M3, M9)
- برقراری مجدد ارتباط با گلف بین‌الملل: شرکت گلف اجنسی می‌تواند با مذاکره و حل اختلافات حقوقی، زمینه همکاری مجدد با شرکت گلف بین‌الملل را فراهم کند. تحقیقات نشان می‌دهند که همکاری استراتژیک با شرکای بین‌المللی، باعث افزایش بهره‌وری و توسعه کسب‌وکار می‌شود (McKinsey & Company, 2021).
- ایجاد ثبات مدیریتی و انتخاب مدیران متخصص: ثبات مدیریتی، یکی از چالش‌های اساسی در سازمان‌هایی مانند گلف اجنسی است. مطالعات نشان داده‌اند که تغییرات مدیریتی مکرر، باعث کاهش نوآوری و بهره‌وری سازمانی می‌شود (Zulfikar, 2023). طراحی مدل‌های مدیریتی پایدار و آموزش مدیران آینده، می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری باثبات و کارآمد کمک کند.
- به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌ها: سرمایه‌گذاری در تجهیزات و فناوری‌های نوین، می‌تواند کارایی عملیاتی را افزایش دهد و هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد. اجرای اتوماسیون و دیجیتالی‌سازی فرآیندهای لجستیک می‌تواند سهم بازار شرکت را افزایش داده و وفاداری مشتری را تقویت کند (Manohar, 2023).
- تقویت بازاریابی و برندینگ: گلف اجنسی باید با تقویت فعالیت‌های بازاریابی و برندینگ خود، آگاهی مشتریان را نسبت به خدمات و توانمندی‌های شرکت افزایش داده و سهم بازار خود را گسترش دهد. برای

این منظور، شرکت می‌تواند از روش‌های مختلف بازاریابی، مانند تبلیغات، روابط عمومی، و بازاریابی دیجیتال، استفاده کند (Zulfikar,2023).

• ۳-۲-۴ بهره‌گیری از فرصت‌ها

• توسعه بازار داخلی: گلف اجنسی باید با توجه به رشد اقتصادی کشور و افزایش حجم تجارت داخلی، فعالیت‌های خود را در بازار داخلی گسترش دهد. برای این منظور، شرکت می‌تواند با ارائه خدمات حمل و نقل دریایی و زمینی با کیفیت و رقابتی به شرکت‌های ایرانی، و همچنین با گسترش خدمات لجستیکی خود، سهم بیشتری از بازار داخلی را به خود اختصاص دهد. همچنین، با توجه به افزایش سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصاد کشور، مانند صنعت نفت و گاز و پتروشیمی، گلف اجنسی می‌تواند با همکاری با این بخش‌ها در پروژه‌های مختلف، درآمد و سودآوری خود را افزایش دهد (Alharthi,2024).

• همکاری با شرکت‌های دولتی و خصوصی: گلف اجنسی می‌تواند با همکاری با شرکت‌های دولتی و خصوصی در پروژه‌های مختلف، درآمد و سودآوری خود را افزایش دهد. در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌های دولتی و خصوصی در ایران در زمینه‌های مختلف اقتصادی فعالیت می‌کنند و نیاز به خدمات حمل و نقل و لجستیکی دارند. گلف اجنسی با سابقه و تجربه خود در این زمینه، می‌تواند به عنوان یک شریک قابل اعتماد برای این شرکت‌ها مطرح شده و با انعقاد قراردادهای همکاری با آنها، درآمد و سودآوری خود را افزایش دهد. این همکاری‌ها در تدارکات اضطراری، جایی که شرکت‌های خصوصی به دلیل منابع و شبکه‌های ارتباطی خود نقش حیاتی دارند، بسیار مهم هستند. یک مدل مبتنی بر تئوری بازی‌ها می‌تواند به درک انگیزه‌ها و محدودیت‌های شرکا کمک کند و همکاری موثر را تضمین کند (Diehlmann,2021).

• توسعه خدمات لجستیکی: با توجه به رشد تجارت الکترونیک و افزایش نیاز به خدمات لجستیکی در کشور، گلف اجنسی می‌تواند با توسعه خدمات خود در این زمینه، سهم بازار و درآمد خود را افزایش

دهد. در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌ها و افراد در ایران به دنبال راه‌حل‌های کارآمد و قابل اعتماد برای ارسال و دریافت کالا و مدیریت زنجیره تأمین خود هستند. گلف اجنسی با توسعه خدمات لجستیکی خود، مانند انبارداری، بسته‌بندی، توزیع و ... می‌تواند به این نیاز پاسخ داده و سهم قابل توجهی از بازار خدمات لجستیکی را به خود اختصاص دهد. (Stojanovic, 2021).

- به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌ها: با به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌های خود، گلف اجنسی می‌تواند کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود را افزایش داده و هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهد. در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌های حمل و نقل دریایی در جهان از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، و ... برای بهبود خدمات و افزایش کارایی خود استفاده می‌کنند. گلف اجنسی نیز با سرمایه‌گذاری در این زمینه و به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌های خود، می‌تواند رقابت‌پذیری خود را در بازار افزایش داده و خدمات بهتری را به مشتریان ارائه دهد (Deloitte, 2022).

۴-۲-۴ مقابله با تهدیدها

- کاهش تأثیر تحریم‌ها: برای کاهش تأثیر تحریم‌ها، شرکت می‌تواند با شرکت‌های غیرتحریمی و شبکه‌های حمل و نقل منطقه‌ای همکاری کند. به‌کارگیری قراردادهای لجستیکی بین‌المللی انعطاف‌پذیر، یکی از راه‌های کاهش اثرات تحریم است (Deloitte, 2022).
- افزایش رقابت‌پذیری: گلف اجنسی باید با ارائه خدمات با کیفیت و رقابتی، بهبود بازاریابی و برندینگ خود، و همچنین با به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌های خود، رقابت‌پذیری خود را در بازار افزایش دهد (McKinsey & Company, 2021).
- مدیریت ریسک ارز: گلف اجنسی باید با اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای مدیریت ریسک ارز، مانند تنوع‌بخشی به منابع ارزی و استفاده از ابزارهای پوشش ریسک، با نوسانات نرخ ارز مقابله کند.
- انطباق با تغییرات سیاسی و اقتصادی: گلف اجنسی باید با پیگیری مستمر تغییرات سیاسی و اقتصادی در کشور و منطقه، و با اتخاذ

استراتژی‌های مناسب برای انطباق با این تغییرات، از تأثیرات منفی آن‌ها بر فعالیت‌های خود جلوگیری کند.

۴-۲-۵ پیشنهادت بر اساس افق زمانی

در این بخش، پیشنهادات فصل چهارم را بر اساس افق زمانی اجرای آن‌ها دسته‌بندی می‌کنیم و برای هر کدام، مزایا و راه‌حل‌های اجرایی را نیز مورد بحث قرار می‌دهیم. راهبرد ها ارائه شده در این بخش برگرفته از دو گزارش بین‌المللی دیلویت (Deloitte, 2022) و مکنزی (McKinsey & Company, 2021) و همچنین اظهارات منابع مصاحبه بوده است. اقدامات کوتاه‌مدت:

- بهبود سیستم اطلاعات مدیریتی: گلف اجنسی باید با بهبود سیستم اطلاعات مدیریتی خود، اطلاعات دقیق و به‌روزی از وضعیت شرکت و بازار در اختیار مدیران قرار دهد. این کار به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات مناسب و آگاهانه‌ای برای بهبود عملکرد شرکت اتخاذ کنند. (M1)

- افزایش انگیزه کارکنان: گلف اجنسی باید با افزایش انگیزه کارکنان خود، کارایی و اثربخشی فعالیت‌های شرکت را افزایش دهد. برای این منظور، شرکت می‌تواند از روش‌های مختلفی مانند افزایش حقوق و مزایا، ارائه آموزش‌های تخصصی، و ایجاد فرصت‌های رشد و ارتقای شغلی استفاده کند. (M2، M5)

- تقویت بازاریابی داخلی: گلف اجنسی باید با تقویت بازاریابی داخلی خود، آگاهی کارکنان را نسبت به اهداف، استراتژی‌ها و خدمات شرکت افزایش دهد. این کار به کارکنان کمک می‌کند تا با انگیزه و تعهد بیشتری برای دستیابی به اهداف شرکت تلاش کنند. (M3)

مزایا:

- بهبود تصمیم‌گیری (M1)
- افزایش کارایی و اثربخشی (M2، M5)
- افزایش انگیزه و تعهد کارکنان (M3)

راه‌حل‌های اجرایی:

- پیاده‌سازی سیستم ERP (M1)

- برگزاری جلسات منظم با کارکنان (M2)
- ارائه آموزش‌های تخصصی (M5)
- ایجاد سیستم پیشنهادات (M3)

اقدامات میان‌مدت:

• توسعه بازارهای هدف: گلف اجنسی باید با شناسایی و توسعه بازارهای هدف جدید، فعالیت‌های خود را گسترش دهد. برای این منظور، شرکت می‌تواند با انجام تحقیقات بازار و شناسایی نیازهای مشتریان در مناطق و کشورهای مختلف، و همچنین با ارائه خدمات متنوع و رقابتی، سهم بیشتری از بازار حمل و نقل دریایی را به خود اختصاص دهد. (M4)

• تنوع‌بخشی به خدمات: گلف اجنسی باید با تنوع‌بخشی به خدمات خود، ریسک وابستگی به یک یا چند خدمت خاص را کاهش داده و درآمد و سودآوری خود را افزایش دهد. برای این منظور، شرکت می‌تواند خدمات جدیدی مانند حمل و نقل کالاهای خاص، خدمات بسته‌بندی و انبارداری، و ... را به پورتفولیوی خدمات خود اضافه کند. (M5)

• ایجاد شرکت‌های فرعی و همکار: گلف اجنسی می‌تواند با ایجاد شرکت‌های فرعی و همکار در زمینه‌های مختلف حمل و نقل و لجستیک، فعالیت‌های خود را گسترش داده و از مزایای هم‌افزایی و اشتراک‌گذاری منابع بهره‌مند شود. (M6)

مزایا:

- گسترش بازار و افزایش سهم بازار (M4)
- کاهش ریسک و افزایش درآمد (M5)
- هم‌افزایی و استفاده بهینه از منابع (M6)

راه‌حل‌های اجرایی:

- انجام تحقیقات بازار و شناسایی بازارهای هدف جدید (M4)
- ارائه خدمات جدید و رقابتی (M5)
- جذب سرمایه‌گذاری و ایجاد شرکت‌های فرعی (M6)

اقدامات بلندمدت:

- سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید: گلف اجنسی باید با سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید در زمینه حمل و نقل دریایی، مانند کشتی‌های خودران، سیستم‌های ردیابی و مدیریت ناوگان، و... کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود را افزایش داده و هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهد. (M7)
- توسعه زیرساخت‌های بنادر و ترمینال‌ها: گلف اجنسی باید با همکاری با سازمان بنادر و دریانوردی و سایر نهادهای مربوطه، در توسعه زیرساخت‌های بنادر و ترمینال‌های کشور مشارکت کند. این کار به شرکت کمک می‌کند تا خدمات بهتری را به مشتریان ارائه داده و رقابت‌پذیری خود را در بازار افزایش دهد. (M10)
- توسعه منابع انسانی: گلف اجنسی باید با توسعه منابع انسانی خود و جذب و آموزش نیروهای متخصص در زمینه‌های مختلف حمل و نقل دریایی و لجستیک، توانمندی‌های خود را برای مقابله با چالش‌های آینده افزایش دهد. (M13)
- بین‌المللی‌سازی فعالیت‌ها: گلف اجنسی باید با هدف گسترش فعالیت‌های خود در بازارهای جهانی، استراتژی بین‌المللی‌سازی را دنبال کند. برای این منظور، شرکت می‌تواند با ایجاد شعب و نمایندگی در کشورهای مختلف، و همچنین با همکاری با شرکت‌های حمل و نقل دریایی خارجی، حضور خود را در بازار جهانی تقویت کند. (M16)

مزایا:

- افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها (M7)
- بهبود خدمات و افزایش رقابت‌پذیری (M10)
- آمادگی برای چالش‌های آینده (M13)
- گسترش فعالیت‌ها و افزایش درآمد (M16)

راه‌حل‌های اجرایی:

- جذب سرمایه‌گذاری و همکاری با شرکت‌های فناوری (M7)
- مشارکت در پروژه‌های توسعه بنادر (M10)
- ایجاد مراکز آموزش و تحقیقات (M13)

- ایجاد شعب و نمایندگی در کشورهای مختلف (M16)
- تشکیل کمیته حقوقی برای بررسی پرونده‌ها (M1, M3, M9)

۳-۴ جمع‌بندی

در این فصل، با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی گلف اجنسی که در فصول گذشته به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت، پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد شرکت ارائه دادیم. این پیشنهادات که در دو قالب طبقه‌بندی بر اساس ابعاد مدل مفهومی SWOT و همچنین بر اساس افق زمانی اجرای آن‌ها ارائه شد، با هدف تقویت نقاط قوت، رفع نقاط ضعف، بهره‌گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای پیش‌روی شرکت ارائه شده است. لازم به ذکر است که اجرای موفق این پیشنهادات نیازمند عزم و اراده مدیران و کارکنان گلف اجنسی، و همچنین حمایت و پشتیبانی سهامداران و نهادهای مربوطه است. با اجرای این پیشنهادات و با توجه به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود در گلف اجنسی، می‌توان امیدوار بود که این شرکت بتواند بر چالش‌های پیش‌رو غلبه کرده و به جایگاه واقعی خود در صنعت حمل و نقل دریایی بازگردد.

منابع

1. Alharthi, M., Islam, M., Alamoudi, H., & Murad, M. (2024). Determinants that attract and discourage foreign direct investment in GCC countries: Do macroeconomic and environmental factors matter?. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298129>.
2. Barasa, L., Malau, A., Sibarani, M., Simanjuntak, M., Tampubolon, B., Hidayat, K., & Sijabat, P. (2024). Developing Customer-Centric Marketing Strategies for Maritime Logistics. *E3S Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457102013>.
3. Deloitte. (2022). The future of ports: A vision for 2050. Deloitte Insights.
4. Diehlmann, F., Lüttenberg, M., Verdonck, L., Wiens, M., Zienau, A., & Schultmann, F. (2021). Public-private collaborations in emergency logistics: A framework based on logistical and game-theoretical concepts. *Safety Science*, 141, 105301. <https://doi.org/10.1016/J.SSCI.2021.105301>.
5. Gulf Agency Company. (2025). Home. Retrieved February 11, 2025, from <https://www.gac.com/>
6. Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
7. Hu, C., Li, Y., & Zheng, X. (2022). Data assets, information uses, and operational efficiency. *Applied Economics*, 54, 6887 - 6900. <https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2084021>.
8. Manohar, R. (2023). Digital Modernization by Upgrading Industrial Machinery, Business Processes and Services. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://doi.org/10.21275/sr23810171929>.
9. McKinsey & Company. (2021). Navigating the future: The role of digital and analytics in ports. McKinsey Global Institute.

10. Notteboom, T., Parola, F., Satta, G., & Torre, T. (2019). Skills and competences in maritime logistics: managerial and organizational emerging issues for human resources, 2019, 1-7. <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2019.3.1240>.
11. Perks, R., & Thomson, A. (2016). *The oral history reader* (3rd ed.). Routledge.
12. Research and Markets. (2025). *Maritime market forecast report 2024-2032*. GlobeNewswire.
13. Stojanovic, I., Puška, A., & H. (2021). Logistics Performances of Gulf Cooperation Council's Countries in Global Supply Chains. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*. <https://doi.org/10.31181/DMAME2104174S>.
14. Zulfikar, I. (2023). Building a Strong Brand: Marketing Strategy to Increase Brand Awareness and Consumer Loyalty. *Neo Journal of economy and social humanities*. <https://doi.org/10.56403/nejesh.v1i4.79>.
۱۵. اطلاعات کدال شرکت گلف اجنسی ایران. (سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱). گزارش‌های مالی سالانه منتهی به ۲۹ اسفند هر سال.

تاریخ شفاهی شرکت گلف اجنسی ایران، با هدف مکتوب کردن تجارب مدیران این شرکت، سعی در احصای چالش‌های تاریخی، نوآوری‌های سازمانی و ابتکارات مدیریتی دارد که می‌تواند راهنمای خوبی برای آیندگان و همچنین تحلیل وضعیت فعلی این مجموعه باشد. گزارش حاضر طی فرآیندی علمی، از طریق مصاحبه‌های عمیق، پیاده‌سازی، دسته‌بندی و تحلیل داده‌های شفاهی استفاده نموده تا نظام مسائل شرکت گلف اجنسی را به لحاظ تاریخی ارائه نماید. در پایان، راهبردهای مدیریتی و کارشناسی که منبعث از دانش مدیریتی تیم اجرایی پروژه می‌باشد در قالب راهکارهای سیاستی، ارائه گردیده است.