

بسمه تعالی
دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

بررسی و تحلیل نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصتهای شرکت تراکتورسازی ایران

تهیه و تنظیم: حسام الدین خامکی (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)
استاد راهنما: آقای دکتر حجاریان

زمستان ۱۳۸۷

مقدمه

پس از مطالعات صورت گرفته در مورد شرکت تراکتورسازی ایران (تبریز) و بررسی اطلاعات مختلف شرکت که در اختیار این گروه قرار گرفته بود، و پس از برگزاری جلسات متعدد با دیگر اعضای گروه و تبادل اطلاعات با آنان، اطلاعات پیرامون وضعیت شرکت و محصولات آن در بازارهای داخلی و خارجی، نقاط ضعف و قوت شرکت، تهدیدها و فرصتهای پیش روی شرکت جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ابتدای این گزارش، خلاصه این اطلاعات ارائه شده و سپس در انتها پیشنهاداتی جهت ارتقای وضعیت آتی شرکت در بازار داخل و خارج ارائه خواهد شد.

۱- رقبای شرکت

در حال حاضر تعداد ۹ شرکت تولیدی و ۲ شرکت وارد کننده تراکتور در داخل کشور مشغول فعالیت هستند و با احتساب رقبای خارجی اصلی شرکت که شامل هند، پاکستان و چین هستند، در مجموع ۱۴ رقیب برای شرکت در نظر گرفته شده است.

بطور کلی با اینکه رقبای داخلی و واردکنندگان به دلیل بالا بودن قیمت تمام شده محصولاتشان، و رقبای خارجی به دلایل مختلف فعلاً نمی توانند رقیب جدی در بازار ایران مطرح باشند ولی باتوجه به دلایلی همچون:

- افزایش سالانه هزینه های شرکت،
 - ثابت بودن نرخ ارز،
 - فعالیتهای شرکتهای خارجی در ایران بخصوص same ایتالیا،
 - آزادسازی قیمتهای تراکتور و در نتیجه بالا رفتن قیمت فروش و کاهش تقاضای ITM،
 - حذف تعرفه وارداتی تراکتور و در نتیجه هموار شدن ورود محصولات خارجی رقیب،
- بی شک در سالهای آینده شاهد حضور گسترده رقبای خارجی در بازار ایران با قیمتهای ارزانتر و کیفیت بالاتر از ITM خواهیم بود.

در حال حاضر سهم ITM از بازار ایران حدود ۹۳٪ می باشد که نشان از برتری محصولات شرکت نسبت به رقبا دارد.

۲- قدرت چانه زنی مشتری

باتوجه به آمار فروش شرکت در سالهای گذشته ملاحظه می شود که وزارت کشاورزی حدود ۸۰٪ آمار فروش را به خود اختصاص داده است که با توجه به این سهم عمده از خرید، از موقعیت نسبتاً خوبی برای چانه زنی و اعمال فشار بر شرکت برای پذیرش شرایط خود را دارد.

۳- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

محدود بودن و حتی انحصاری بودن برخی تأمین کنندگان داخلی موجب عدم کارایی شرکت در چانه زنی با آنان شده است.

در مورد تأمین کنندگان خارجی، پایین بودن میزان خرید شرکت از آنها، باعث شده تا شرکت در مقابل آنان نیز از قدرت پایینی در چانه زنی برخوردار شود. البته با توجه به افزایش درصد ساخت داخل محصولات و کاهش وابستگی به خارج، این مسأله از اهمیت زیادی برخوردار نیست.

۴- رقبای جدید

موانع ورود برای رقبای جدید در صنعت تراکتورسازی به شرح زیر است:
الف) باتوجه به ماهیت صنعت تراکتورسازی و نیاز آن به انجام سرمایه گذاری قابل توجه و لزوم تولید در تیراژ انبوه برای کاهش بهای تمام شده، لذا می توان از "مقیاس" به عنوان یکی از موانع ورود نام برد.

ب) با توجه به اینکه ITM تحت لیسانس MF بوده از قدمت، کیفیت، تنوع و تیراژ بالایی در تولید برخوردار است، این امر موجب تمایز محصولات شرکت در داخل و خارج شده و مانعی بزرگ برای ورود رقبای جدید محسوب می شود.

ج) پیچیدگی و سرمایه بر بودن تکنولوژی ساخت تراکتور، دانش فنی، آموزش پرسنل و انجام سرمایه گذاریهای بالا را ایجاب می کند که این هم می تواند مانعی برای ورود رقبای جدید مطرح شود.

۵- مهمترین عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها)

الف) فرصتها

- برخورداری از برند MF و کیفیت شناخته شده در بازار
- بالا بودن قیمت تراکتور در بازار جهانی

- نبودن رقیب جدی در بازار داخلی
- تعامل مناسب سیاسی کشور با کشورهای هدف
- وجود مراکز خدمات پس از فروش MF در اغلب کشورها حمایت دولت از مشتریان
- وجود نیروی انسانی ارزانقیمت در کشور نسبت به دیگر کشورها

(ب) تهدیدها

- انحصاری بودن برخی تأمین کنندگان
- حضور رقبای جدید با محصولات متنوع
- گرایش نمایندگیها به سمت رقبا
- پایین بودن دانش فنی و کیفیت برخی تأمین کنندگان
- عدم ثبات قوانین بخش مکانیزاسیون کشاورزی

در این میان می توان برخی عوامل را هم فرصت به شمار آورد و هم تهدید. مثلاً آزادسازی قیمتها و خارج شدن از سبد حمایتی کشور از یک طرف وابستگی به دولت جهت اخذ مابه التفاوت قیمت و مشکلات دریافت مطالبات مربوطه را برطرف می نماید ولی از طرف دیگر باعث بالا رفتن قیمتها و در نتیجه کاهش قدرت خرید کشاورزان و کاهش تقاضا می شود.

۶- مهمترین عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت)

(الف) نقاط قوت

- برخورداری از شبکه توزیع گسترده
- کیفیت مناسب محصولات و مناسب بودن قیمت
- برخورداری از شرکتهای اقماری توانمند بعنوان تأمین کنندگان داخلی
- وجود منابع انسانی جوان و متخصص
- سابقه طولانی و انحصار نسبی در بازار ایران (با در اختیار داشتن حدود ۹۳٪ از سهم بازار)

(ب) نقاط ضعف

- پایین بودن تنوع محصولات
- ضعف در شناخت بازار و پیش بینی صحیح تقاضا

- ضعف در دانش تکنولوژیکی جدید
- ضعف در ارائه خدمات پس از فروش
- سن بالای ماشین آلات و تجهیزات
- عدم وجود سیستم یکپارچه اطلاعاتی در شرکت و بین نمایندگیها
- پایین بودن سرعت پاسخگویی به مشتری
- نبود سیستم جامع آموزشی برای رده های کارکنان

۷- عوامل بحرانی موفقیت (CSF)

- مدیریت گسترش خدمات پس از فروش
- مدیریت زنجیره تأمین (SCM)
- تحقیق و توسعه (R&D)
- تکنولوژی اطلاعات (IT)
- تبلیغات
- توانایی تأثیر در سیاستهای کشور

بر اساس مقایسه شرکت با شرکتهای رقیب خارجی، شرکت در موارد زیر نسبت به رقبا دارای ضعف بسیار زیادی می باشد و برای حضوری قوی تر در بازارهای بین المللی باید آنها را رفع کند:

- توانمندی در تحقیق و توسعه و نوآوری
- تبلیغات
- مدیریت زنجیره تأمین (SCM)
- تکنولوژی اطلاعات (IT)
- نیروی انسانی متخصص

بحث و پیشنهاد

با توجه به آمار صادرات شرکت، بیشتر آمار صادرات مربوط به تراکتورهای ۲۸۵ می باشد اما نکته جالب این است که تقاضا برای تراکتورهای سنگین ۳۹۹ بیش از نوع ۲۸۵ است. شرکت می تواند از این

فرصت استفاده کرده و جهت ارتقای کیفیت، افزایش حجم تولید و در نتیجه کاهش بهای تمام شده تراکتورهای ۳۹۹ گام بر دارد.

به نظر می رسد تراکتور ۲۸۵ حکم گاو شیرده را برای شرکت دارد. نوع ۳۹۹ را نیز می توان بعنوان علامت سؤال در نظر گرفت. لذا شرکت می بایست جریان پولی را از گاوها (یعنی ۲۸۵) به سمت علامت سؤال (یعنی ۳۹۹) هدایت کرده و بدین ترتیب از فرصت تقاضای زیاد خارجی برای این محصول استفاده کند و ۳۹۹ را تبدیل به ستاره نماید.

بر اساس مطالعه صورتهای مالی شرکت، تراکتور ۳۹۹ با زیان به فروش می رسد. این امر احتمالاً بدلیل پایین بودن نرخ تولید این محصول می باشد. لذا شرکت برای حل این مشکل باید این محصول را در تیراژ بالاتری تولید نماید. یک پیشنهاد می تواند راه اندازی یک خط تولید جداگانه برای این محصول باشد. البته با توجه به اینکه این محصول بیشتر مناسب صادرات می باشد لذا پیشنهاد می شود اگر قرار است خط تولید جدیدی راه اندازی شود، در مناطقی همچون جنوب کشور ایجاد شود که به آبهای آزاد دسترسی دارد. این کار باعث کاهش هزینه های حمل و نقل، محرومیت زدایی از مناطق محروم جنوبی و نیز استفاده از نیروی جوان و بومی این مناطق می شود.

بر اساس مطالعات صورت گرفته، تراکتورهای سبک و نیمه سنگین سازگاری بیشتری با سیستم کشاورزی کشورمان دارند. لذا توجه شرکت به بازارهای داخلی باید معطوف به این محصولات و توسعه آنها باشد.

درعوض تقاضای بازارهای خارجی بیشتر برای تراکتورهای سنگین مثل ۳۹۹ می باشد لذا همانطور که قبلاً هم گفته شد شرکت باید در جهت ارتقای کیفیت و توسعه و تنوع بخشیدن به این محصولات گام بردارد.

بر اساس مطالعه آمار فروش شرکت چه در داخل و چه در خارج از کشور، می توان به این نتیجه رسید که بیشتر محصولات شرکت (به خصوص ۲۸۵ و ۳۹۹ که کلیدی تر هستند) در دوران بلوغ خود به سر می برند. البته شرکت اقدامات و استراتژیهای را برای طولانی تر نمودن این دوران اتخاذ نموده است ولی مسلماً در آینده ای نه چندان دور این محصولات وارد دوران رکود خود شده و وضعیت رقابتی شرکت را با خطر روبرو خواهند ساخت. بنابراین شرکت باید به فکر تنوع بخشیدن به محصولات خود و طراحی تراکتورهایی مطابق با تکنولوژیهای روز دنیا باشد. یکی از راه حل ها برای تحقق بخشیدن به

این امر، سرمایه گذاری بیشتر بر روی تحقیق و توسعه (R&D) می باشد. البته همانطور که پیش از این دیدیم یکی از عوامل بحرانی موفقیت شرکت ITM نیز همین نکته بود. همچنین برای دستیابی به دانش فنی روز دنیا و تکنولوژیهای جدید، شرکت می بایست در ارتقاء دانش فنی کارکنان متخصص خود سرمایه گذاری نماید. مثلاً می تواند با شناسایی دانشجویان یا کارکنان مستعد خود، آنان را بورس کرده و جهت تحصیل در رشته های ماشین آلات کشاورزی و سایر رشته های مربوطه و یا شرکت در همایشهای تخصصی مربوطه به کشورهای پیشرفته دنیا همچون آمریکا، کانادا، ایتالیا، انگلستان و ... اعزام نماید.

همچنین پیشنهاد می شود برای دستیابی به تکنولوژیهای جدید و محصولات جدیدتر و پیشرفته تر، شرکت اقدام به سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture) با شرکتهای پیشرفته جهان مثل کاترپیلار نماید. این اقدام علیرغم وجود مشکلات زیاد که عمدتاً ناشی از تحریم کشور، محدودیتهای قانونی و ... است، می تواند بسیار مفید باشد. زیرا اولاً باعث دستیابی شرکت به تکنولوژیهای نسبتاً پیشرفته جهان در صنعت تراکتور می شود ثانیاً باعث تولید محصولات جدید و پیشرفته با برندهای معتبر دنیا می شود. بدین ترتیب راه صادرات هموارتر می شود.

با توجه به مشکلات بسیار زیادی که شرکت در وارد کردن قطعات CKD و یدکی از خارج با آنها مواجه است، سرمایه گذاری بیشتر برای تولید این قطعات در داخل و نیز استفاده از استراتژیهای ادغام رو به عقب می تواند بسیار مفید باشد. ادغام رو به عقب با توجه به محدود بودن و انحصاری بودن بسیاری از تأمین کنندگان داخلی، می تواند مانعی بزرگ برای رقبای جدید و بالقوه داخلی محسوب شود.

با توجه به قدیمی بودن و کهنه شدن دستگاهها و ماشین آلات، باید برای نوسازی آنها برنامه ریزی و سرمایه گذاری شود.

یکی دیگر از عوامل بحرانی موفقیت شرکت، تکنولوژی اطلاعات است. یکی از نقاط ضعف آن هم عدم شناخت صحیح از بازار و پیش بینی های اشتباه تقاضا می باشد. برای پیش بینی صحیح بازار و نیز پاسخگویی سریعتر به درخواستهای مشتری، شرکت باید به فکر طراحی و ایجاد یک سیستم اطلاعاتی

یکپارچه و کارآمد در داخل شرکت و بین شرکت و شرکتهای تابعه و تأمین کنندگان و سایر نمایندگان باشد.

شرکت باید در ابتدا مدیریت زنجیره تأمین را بهبود بخشد و سپس زیرساختی مناسب جهت پیاده سازی زنجیره تأمین الکترونیکی (e-SCM) فراهم نماید.

با توجه به آزادسازی قیمتها و کاهش قدرت خرید کشاورزان، شرکت باید تسهیلات و خدمات جدیدتری به آنان ارائه نماید. پیش فروش لیزینگی محصولات که به تازگی توسط شرکت انجام شده، اقدام مناسبی در همین راستا است. یک پیشنهاد دیگر می تواند اجاره دادن ماشین آلات کشاورزی شرکت به کشاورزان باشد (کاری که شرکت معروف کاترپیلار هم انجام می دهد). شرکت با درآمد حاصل از این کار می تواند کیفیت محصولات صادراتی خود را بهبود بخشد.

با توجه به وجود چندین رقیب در منطقه جنوب شرقی کشور (کرمان، رفسنجان و ...)، پیشنهاد می شود شرکت برای ارائه محصولات خود به این منطقه توجهی ویژه داشته باشد. با توجه به اینکه یکی از رقبای اصلی شرکت (same ایتالیا) به تازگی در رفسنجان اقدام به فعالیت کرده است، حتی می تواند کارخانه ای در این منطقه تأسیس نماید.