

نگاهی بر راهبرد شرکت سروش بهمن

در حوزه بازار ماشین آلات کشاورزی

مصطفی رحماندوست

مقدمه

مفهوم "راهبرد" تا حد زیادی با مفهوم "رقابت" عجین شده و آمیخته است و رقابت تأثیر زیادی در تعیین اهداف عالی برای یک مجموعه و رشد آن مجموعه دارد. بنابراین نباید رقابت و وجود رقیب را به عنوان یک بدشansı تلقی کرد. رقابت در یک صنعت، نه تنها در حوزه کاری آن و در ارتباط با سایر صنایع و شرکت ها معنی می یابد، بلکه در تقسیم سهام یک صنعت بین سهام داران آن نیز وجود دارد. به عبارت دیگر رقابت در زیر بنائی ترین بخش های یک صنعت و یا سازمان نیز به چشم می خورد.

در هر صنعتی، مدیر و یا شخص تصمیم گیرنده باید کلیه عوامل را شناسایی کرده و بر آن اساس، نقاط قوت و نقاط ضعف خود را و نیز موقعیت و جایگاه خود در عرصه ی رقابت با دیگر صنایع را تعیین کند. یعنی به عنوان مثال تعیین کند که چه عواملی باعث تهدید موقعیت آن صنعت از جانب تازه واردان می شود و یا چه عواملی قدرت چانه زنی تأمین کنندگان را افزایش می دهد؟

اطلاع از این مسائل به مدیر کمک می کند که تهدیدات اصلی و فرصت های ممکن در عرصه ی رقابت را بشناسد و راه درست برای ادامه ی فعالیت را تشخیص دهد.

عوامل رقابتی

قویترین و بارزترین عامل و یا عوامل رقابتی تعیین کننده ی سود آوری یک صنعت هستند و همچنین بیشترین تأثیر را در استراتژی یک صنعت دارند. به عنوان مثال اگر یک صنعت از جایگاه خوبی در حیطه کاری خود برخوردار باشد اما رقبای جدیدی با محصولات جدید وارد بازار شوند، بیشترین چیزی که استراتژی آن صنعت را تأمین خواهد کرد، مسئله محصولات جدید و رقابت با آنهاست.

هر صنعتی دارای زیرساخت های اقتصادی و فنی خاص خود است که این زیر ساخت ها عوامل رقابتی را تشکیل می دهند. بنابراین اگر یک مدیر استراتژیست بخواهد برای صنعت خود برنامه ریزی و یا تدوین استراتژی کند باید این زیرساخت ها و یا به عبارت دیگر "محیط صنعت" خود را به خوبی بشناسد و متناسب با آن شرایط تصمیم گیری کند.

محیط صنعت

یکی از حوزه بازارهای معرفی شده برای شرکت سروش بهمن، بازار ماشین آلات کشاورزی است که این بازار در ایران به دلیل عدم وجود یک متولی مشخص بر خلاف بازارهای شفاف (از نقطه نظر اطلاعات)، اطلاعات مستند و یکپارچگی فعالیت ها در آن کم یاب است. در هر صورت بخش کشاورزی به عنوان یکی از مهمترین بخش های اقتصادی کشور علیرغم مواجهه با موانع و مشکلات متعدد، از ظرفیت های بالقوه توسعه فراوانی برخوردار می باشد. در عین حال بخش کشاورزی در ایران دارای قابلیت ها و توانمندی های توسعه ای فراوانی است که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- وجود بیش از ۳۷ میلیون هکتار اراضی مستعد کشاورزی که از این میان، تنها بین ۱۴ تا ۱۹ میلیون هکتار (با احتساب آیش) به زیرکشت محصولات می رود.
- وجود بیش از ۱۱۸ میلیارد مترمکعب آب قابل استحصال (با احتساب حجم آب های برگشتی)
- برخورداری از یکی از عظیم ترین منابع تنوع زیستی در عرصه گیاهان زراعی، باغی، مرتعی، داروئی و جنگلی و همچنین تنوع قابل توجه در عرصه دام و آبزیان و حتی میکروارگانیزم ها، بطوریکه تنوع زیستی گونه های گیاهی ایران به تنهائی بیش از کل قاره اروپاست و تا کنون قریب به ۸ هزار گونه گیاهی در ایران شناسائی شده است.
- برخورداری از اقلیم متنوع آب و هوایی و قابلیت تولید طیف وسیعی از محصولات گرمسیری و سردسیری.
- برخورداری از تنوع و وسعت منابع تجدید شونده شامل جنگلها و مراتع در وسعت بیش از صد میلیون هکتار.
- برخورداری از رشد مستمر تولید طی سالیان گذشته علیرغم کاهش سهم سرمایه گذاری بخش از کل سرمایه گذاری.
- بازدهی مطلوب سرمایه و ارزآوری بیشتر با ارزی کمیتر در مقایسه با سایر بخش های اقتصادی.
- امکان اشتغالزایی مستقیم و غیر مستقیم فراوان.
- قابلیت صادرات با ارزآوری بسیار بالا با ارزی کمیتر در مقایسه با بخش صنعت.

علیرغم کلیه قابلیت ها و توانمندی های فوق، این بخش دچار مشکلات ساختاری متعددی می باشد که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- عدم توجه به توان اکولوژیک احیاء منابع در بهره برداری از این منابع.
- تخریب روزافزون منابع طبیعی و فاصله گرفتن از اهداف توسعه پایدار.
- معیشتی بودن، پراکندگی و کوچکی مزارع.
- بهره وری پایین عوامل تولید.
- مواجهه با ریسک فراوان و ریسک گریزی تولیدکنندگان.

- ناکارایی نظام تخصیص و بهره برداری از منابع آب، ضایعات فراوان محصولات کشاورزی.
- ناکارایی نظام بازار و بازاری رسانی محصولات کشاورزی.
- عدم هماهنگی سیاستهای درون و برون بخشی، ناکارایی نظام دانش و اطلاع رسانی در بخش و ... می باشد.

باید توجه داشت که نه فقط در چنین حوزه هایی که به طور کلی تشخیص صحیح و به موقع فرصتهای استراتژیک و عوامل ایجاد کننده مزیت رقابتی چیزی نیست که بتوان آنرا به جز به اشراق و بصیرت آموزش داد و یا به یک سیستم کامپیوتری خودکار سپرد. در واقع مدیر استراتژیست شرکت باید تحولات محیطی را درک و به درستی تفسیر نمود و از فرصتهای حاصل از آن برای خلق ارزش و رقابت بهره کافی بجوید. هر تصمیم استراتژیک مستلزم ریسک پذیری، اعتماد به ادراک و یافته های کیفی و همچنین نوآوری در روشها است. و این باعث تنوع تصمیم مدیران مختلف در مواقع مشابه (از لحاظ شرایط درونی و بیرونی) بسته به شرایط شخصیتی شان می گردد.

به طور کلی محرک های رقابت برای یک صنعت بر اساس مدل پورتر عبارتند از :

- قدرت مشتری
- قدرت تأمین کنندگان
- شرکت های نوپا (دارای پتانسیل ورود و رقابت)
- کالاهای جایگزین

که البته ممکن است در یک مورد خاص برخی از آن ها غیر فعال باشند. مجموع قدرت این محرک های رقابتی مشخص کننده پتانسیل سود آوری یک صنعت هستند.

برخی مشخصات برای بررسی عوامل رقابتی چهارگانه ای که گفته شد وجود دارد که در ابتدا به آنها اشاره شد.

خطر ورود به صنعت (موانع تازه واردان)

گروه ها و شرکت هایی که به تازگی وارد یک صنعت شده اند دارای ظرفیت کاری بالا ، علاقه زیاد به در اختیار گرفتن بازار و بعضا منابع قابل توجهی می باشند و لذا شرکت های فعال در آن زمینه باید همواره متوجه تازه واردان باشند. میزان ریسک و خطر ورود به یک صنعت تا حد زیادی بستگی به شرکت های فعال در آن زمینه و نحوه ی برخورد آنها با شما دارد.

با توجه به تمایل این شرکت (به عنوان یکی از اعضای گروه بهمن) به ورود به این عرصه، محک موانع این بخش نقش مهمی در تدوین استراتژی آن خواهد داشت.

۱- ابعاد اقتصادی

داشتن یک بنیه اقتصادی خوب نه تنها برای قرار گیری در کنار شرکت های بزرگ و پر سابقه که برای امکان حضور درست (چنان که مورد نیاز و خواست مصرف کننده است) در این بازار به شدت مورد نیاز است. تکیه به منابع اعتباری، مالی، تولیدی، بازرگانی گروه بهمن این شرکت را از این نظر قدرتمند نموده است.

۲- تفاوت محصولات

تنوع محصولات بازار و تعدد تامین کنندگان مختلف در حال حاضر، نشانگر این است که این امر مساله مهمی برای خریداران محسوب نمی شود. در ضمن گروه بهمن با توجه به خوش نامی قابل قبول در عرصه خودرو های شخصی و کار به خوبی می تواند یک گام هم در این مورد از رقبای خود جلوتر باشد.

۳- نیازمندی های سرمایه ای

حمایت شرکت خدمات حمایتی جهاد کشاورزی و دیگر ارگان های دولتی منطقه ای با توجه به نیاز بازار این مورد را در برابر دیگر هزینه های لازمه برای تازه واردان کم رنگ نموده است. این شرکت با تکیه به نمایشگاه دائمی ای که می تواند در تهران (سایت بهمن؛ کفش وین) داشته باشد و منابع تبلیغاتی گروه بهمن برآحتی در این عرصه از برتری برخوردار خواهد بود.

۴- زیان های هزینه ای

تامین منابع مورد نیاز برای تامین به موقع خدمات پس از فروش در سراسر کشور در این بخش جدای از خدماتی (وارد کننده) یا تولیدی بودن کمپانی مورد توجه اساسی است. که با کمک تجربیات و پتانسیل های خدمات پس از فروش گروه بهمن امری سهل الوصول خواهد بود.

۵- دسترسی به کانال های توزیع

مجددا حمایت شرکت خدمات حمایتی جهاد کشاورزی و دیگر ارگان های دولتی منطقه ای با توجه به نیاز بازار این مورد را در برابر دیگر هزینه های لازمه برای تازه واردان کم رنگ نموده است. در این امر، مساله مهم کسب توجه مسئولان است که با توجه به توجه قوانین و مسئولان به مقوله توسعه کشاورزی تا حدودی برای اغلب متقاضیان برآورده شده است. مجددا امکان استفاده از تجربیات و امکانات گروه بهمن این شرکت را تا حد خوبی کمک خواهد نمود.

۶- مقررات حکومتی

کنترل و یارانه های دولت در این بازار موجبات آشفستگی این حوزه را پدید آورده است. چراکه یارانه هایی که عملاً ابزار کنترل دولت محسوب می شوند، تاکنون از طریق تخصیص آن به سازندگان و تأمین کنندگان (آن هم در فرایندی غیر مدون و مبتنی برچانه زنی) صورت پذیرفته و در نتیجه با کنترل قیمت ها عملاً مانع از توسعه این بازار

شده است. به تدریج این تخصیص یارانه از شکل غیر حرفه ای خود در حال تبدیل به موضوعی قابل قبول می باشد. بدین صورت که وزارت جهاد کشاورزی در مرحله اول اقدام به فراخوان کلیه تولیدکنندگان و تامین کنندگان می نماید و پس از بررسی توانایی و سوابق ایشان آنها را به بانک کشاورزی معرفی می کند. از این مرحله به بعد حق انتخاب با مشتری است و کشاورز پس از انتخاب محصول تایید شده توسط جهاد کشاورزی و با بهره گیری از یارانه مستقیم (در قالب کاهش سود تسهیلات) از تسهیلات با سهم آورده ۲۰٪ استفاده می نماید. بدین ترتیب با توجه به شرایط اولیه فراخوان، عدم امکان پوشش آنها تازه واردان، می تواند مانع مهمی در این زمینه محسوب شود. لیکن مشکل اصلی در قالبی ضعیفتر هنوز پابرجا است و آن هم وابسته بودن ماشین آلات به یارانه های دولتی است. و شرکت ها با کمک تسهیلات بین المللی می باید که با آن مقابله نمایند که البته با توجه به مخاطرات و مسایل سیاسی کشور این امر تا حدودی مساله آمیز می باشد.

در مجموع با توجه به چند برابر بودن نیاز مصرف کنندگان به توانایی تولید کنندگان و خدمات وارد کنندگان، این بازار نیاز مند حضور پررنگ تازه واردان است. در کل از آنجا که مساله مهم خریداران، کیفیت خوب (نه عالی)، پشتیبانی کامل فنی، و امکان ارائه با تسهیلات مناسب مالی می باشد. توجه و حل آنها حتی بر سابقه شرکت و خوش نامی ماشین هم رجحان دارد.

قدرت تامین کنندگان

تامین کنندگان در هر صنعت می توانند از طریق افزایش قیمت و یا کاهش کیفیت محصولات خود، قدرت چانه زنی خود را بالا ببرند. مشتری ها نیز می توانند از طریق درخواست خدمات بیشتر و یا قیمت پایینتر، تولید کنندگان را تحت فشار قرار دهند. به عنوان مثال مسئله ی قدرت تامین کنندگان در مورد شرکت های تولید نوشابه که بطری های خود را از برخی شرکت های فعال در این زمینه تامین می کردند باعث شد که شرکت های تولید نوشابه به سراغ خرید شرکت های بطری سازی بروند.

قدرت خریداران و تامین کنندگان در مقابل شرکت، بستگی به عواملی از جمله جایگاه و موقعیت آن شرکت در عرصه صنعت و اهمیت نسبی آن در زنجیره ی یک صنعت دارد. به عبارت روشنتر در زنجیره یک صنعت، شرکتی که ارزش افزوده بیشتری را ایجاد نماید قدرت چانه زنی بیشتری در مقابل مشتری ها و تامین کنندگان خود دارد.

در این مورد فاصله تکنولوژیکی کشورهای در حال توسعه با کشورهای پیشرفته امری است که به ناچار هر نوع طرح و پروژه تولیدی را وابسته به سخت افزار و نرم افزار این کشورها می نماید. شرایط کشور ما و وضعیت بازار ماشین آلات کشاورزی (با عنایت به تمایل گروه بهمن جهت ورود مطمئن به این حوزه کسب و کار) ما را به سمت انتخاب یک یا

چند شریک تجاری / متحد استراتژیک سوق می دهد. این شرکاء باید بتوانند ضمن تأمین نیازهای برآورد شده و هدف گذاری شده گروه بهمن ، از قابلیت و توانایی حمایت‌های مالی و فنی نیز برخوردار باشند.

انتخاب یک شریک تجاری براساس منطق و چارچوبی صورت می گیرد که در آن کلیه پارامترهای اقتصادی، جغرافیایی و سیاسی لحاظ شده و پس از ارزیابی، انتخاب بهینه صورت پذیرد. درحوزه ماشین آلات کشاورزی با سه گزینه اصلی روبرو هستیم:

۱- چین: درحال رشد و توسعه فزاینده، دارای مزیت رقابتی درقیمت، تصویر نه چندان مطلوب در جامعه، ابهام در پشتیبانی فنی.

۲- کره جنوبی و کشورهای اروپای شرقی: درحال رشد و توسعه تدریجی ، قیمت‌های میانی ، تصویر نسبتاً مطلوب در جامعه ، اطمینان نسبی در پشتیبانی فنی.

۳- اروپای غربی: توسعه یافته، قیمت‌های بالا، تصویر بسیار مطلوب، اطمینان کامل در پشتیبانی فنی.

جامعه مصرف کنندگان این نوع ماشین آلات در کشور از طرفی به شدت از کیفیت محصولات و خدمات پس از فروش گله مند هستند و از طرفی دیگر توانایی پرداخت هزینه های گزاف برای ماشین آلات با کیفیت را ندارند. این پارادوکس زمانی معنا پیدا می کند که بدانیم کشاورزان صرفاً در زمانی مشخص از این نوع ماشین آلات استفاده می نمایند(چراکه هیچ نوع شنوری زمانی در این موضوع وجود ندارد) و توقف یا خرابی ماشین آلات صدمات جبران ناپذیری را وارد می نماید. از طرفی با توجه به خرده مالک بودن اکثر آنها و عدم محقق شدن طرح تجمیع زمینهای کشاورزی و وابستگی به یارانه دولتی، ایشان توانایی پرداخت هزینه های سنگین برای سخت افزار را ندارند.

موارد فوق ما را به چند راهبرد اساسی در حوزه انتخاب شریک تجاری سوق خواهد داد:

۱- شریک تجاری باید محصول با کیفیت خوب (و نه عالی) را ارائه نماید.

۲- شریک تجاری باید پشتیبانی کامل فنی را ارائه دهد.

۳- شریک تجاری باید توانایی فاینانس و یوزانس با بهره های کم را داشته باشد.

۴- کشور شریک تجاری باید در حوزه سیاست رویکردی میانه داشته باشد.

قدرت خریداران

به علت عمومی و پراکنده بودن خریداران قدرت خاصی جز محدودیت اقتصادی خرید و خواسته های معمول تکنیکی برای آنها قابل تصور نیست. بدین منظور قرارگیری در لیست شرکت های مورد حمایت دولت از لحاظ تسهیلات بانکی و یا امکان عرضه لیزینگ محصولات با توجه به تسهیلات بین المللی (فاینانس و یوزانس) می تواند به شرکت جایگاه خوبی در عرصه رقابتی بدهد.

همان طور که پیشتر هم گفته شد مساله مهم خریداران، کیفیت خوب (و نه عالی)، پشتیبانی کامل فنی، و امکان ارائه با تسهیلات مناسب مالی می باشد. توجه و حل آنها حتی بر سابقه شرکت و خوش نامی ماشین هم رجحان دارد.

محصولات جایگزین

به طور کلی ماشین آلات کشاورزی جایگزینی ندارند. اما در همان رده اهم مسائل و مشکلات ماشین آلات مکانیزاسیون موجود عبارتند از:

- کمبود شرکت های خدماتی ماشین آلات کشاورزی.
- عدم سرویس دهی کارخانجات سازنده بخصوص در امر آموزش.
- نبود ماشین های کشاورزی مناسب برای اراضی کوچک .
- بالا بودن قیمت ماشین آلات وهمچنین هزینه های تولید.
- عدم وجود لوازم وقطعات یدکی .

در نهایت باید توجه داشت که اگر یکی از انگیزه های طرح چنین مسائلی برای یک شرکت، به چنگ آوردن بازارهای جدید برای محصولات جدید است، انگیزه دیگری که شاید مهم تر هم باشد، ترس از بروز تهدید های رقابتی تازه در آینده است که ممکن است موقعیت یک شرکت را به خطر بیاندازد. بسیاری از مدیران در برنامه ریزی فقط به کسب سهم بیشتری از بازار توجه می کنند و از مسأله ی رقابت با مشتری ها و تأمین کنندگان در قدرت چانه زنی غافل می شوند. ویا بعضا داشتن نگاه موشکافانه به اطراف برای بررسی تازه واردان و یا محصولات جایگزین را فراموش می کنند. کلید رشد یک شرکت، رسیدن به موقعیتی است که از جانب سایر شرکت ها (شرکت های موجود و یا شرکتهای تازه تأسیس) آسیب ناپذیر باشد و همچنین خطر کمتری از جانب مشتری ها و تأمین کنندگان و یا کالا های جایگزین آن را تهدید کند. رسیدن به چنین موقعیتی نیز نیازمند برقراری ارتباط قوی و مستحکم با مشتری ها و تأمین کنندگان مطلوب، ایجاد تغییرات اساسی و یا روانشناسانه در محصول برای بازاریابی ، ادغام با تأمین کنندگان و یا مشتری ها و از همه مهم تر در دست گرفتن رهبری تکنولوژیکی در آن عرصه از صنعت است.

جمع بندی

با توجه به عمق نسبتا زیاد این بازار که در حدود ۶,۰۰۰ میلیارد ریال در سال بوده و تقریبا هیچ رقیب قدرتمند و با پتانسیل بالایی همانند گروه بهمن وجود ندارد؛ و از آنجا که بازار به شدت نیازمند ماشین آلات و ادوات با کیفیت و قیمت معقول همراه با خدمات پس از فروش مناسب می باشد، حضور در این بازار به شدت توصیه می شود.

ضمناً با توجه به نرخ پایین تعرفه ها (به عنوان مثال برای تراکتور سنگین ۴٪ می باشد) تولید این نوع ماشین آلات در حال حاضر مگر با بررسی دقیق و بوسیله *Joint Venture* توصیه نمی گردد. در حال حاضر بهترین گزینه انجام واردات از کشور چین و کره و یادگیری از قواعد این کسب و کار است.

به منظور استفاده بهینه از پتانسیل ها استعدادهای منطقه ای ، سهمیه های ارزی و ریالی استانی ، مصوبه های مرتبط استانی و... می باید حداکثر طی شش ماه و با انجام مطالعات دقیق امکانپذیری تولید یا واردات و ترکیب سود آور آن را مشخص نمود.

بزرگترین مزیت رقابتی در این امر ایجاد تسهیلات مالی با بهره های پایین برای کشاورز خواهد بود که بدین منظور انجام مذاکرات با بانک توسعه اسلامی و تامین کنندگان مالی دیگر به شدت توصیه میگردد تا شرکت از وابستگی به یارانه ها فارغ گردد.

جهت ارائه خدمات بهتر در عین توسعه گام به گام ایجاد نمایندگی در چند استان محدود در آغاز مدنظر خواهد بود.

تشکر و قدردانی

در اینجا جا دارد از همکاری های گرم کلیه مدیران و کارشناسان شرکت سروش بهمن (وابسته به گروه بهمن) به خصوص جناب آقای مهندس قائمی مدیریت محترم شرکت و جناب آقای مهندس موحدی مدیر بخش ماشین ها صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم، چراکه این امر بدون الطاف ایشان میسر نمی بود.