

2009

Iran Tractor Manufacturing & Subsidiaries



DR HAJARIAN

3/28/2009

گزارش کار بر روی ۱۳ شرکت تابعه تراکتور سازی ایران:

شرکت تراکتور سازی ایران دارای ۱۳ شرکت تابعه می باشد که در راستای رسیدن به موفقیت و دستیابی به اهداف تعیین شده نیازمند داشتن روابط صحیح در بین شرکتهای موجود و اتخاذ استراتژی های مناسب در هر کدام از شرکتهای تابعه می باشد. این شرکتهای عبارتند از:

۱. شرکت تراکتور سازی تبریز

۲. شرکت تراکتور سازی کردستان

۳. شرکت تراکتور سازی ارومیه

۴. شرکت ریخته گری تراکتور سازی ایران

۵. شرکت خودرو سازان دیزلی آذربایجان

۶. شرکت موتور سازان

۷. شرکت مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو

۸. شرکت خدمات صنعتی تراکتور سازی تبریز

۹. شرکت اوگیران

۱۰. شرکت ونیران

۱۱. شرکت تاجیران

۱۲. شرکت بازرگانی و خدمات پس از فروش تراکتور سازی تبریز

۱۳. شرکت تراکتور اراک

از مهمترین اهداف شرکت تراکتور سازی ایران و شرکتهای تابعه آن می توان به دستیابی سهم بازار کامل در داخل و نگهداشتن این سهم در سالهای آینده و همچنین افزایش سهم بازارهای خارجی به خصوص، افزایش سهم بازار در کشورهای همسایه مانند عراق، ترکیه، افغانستان، پاکستان، تاجیکستان و همچنین کشورهایی مانند ونزوئلا نام برد.

در راستای اتخاذ استراتژی مناسب برای این شرکت و شرکتهای تابعه آن برای سالهای آینده به منظور دستیابی به اهداف ذکر شده در صدد بررسی این

شرکتها برآمده ایم تا با نگاهی به سوابق و عملکرد این شرکتها در سالهای اخیر بتوانیم برنامه ای مثمرتر را تدوین کنیم. در اینجا بعضی از این شرکتها را بررسی خواهیم کرد.

در بررسی های انجام گرفته ملاحظه گردیده است که در شرکت تراکتور سازی ایران می بایست پیش بینی تولیدات صادراتی با صحت بیشتری انجام گیرد زیرا انحراف زیادی در مقدار واقعیو مقدار پیش بینی شده در سالهای اخیر مشاهده می شود و در صورت اتکاء به برنامه پیش بینی شده شرکت بیش از مقدار واقعی تولید تراکتور خواهد کرد و به دلیل اینکه تقاضای واقعی کمتر از مقدار پیش بینی می باشد با مشکل کمبود نقدینگی و انباشته شدن موجودی مواجه خواهد شد در نتیجه شرکت از رسیدن به اهداف خود باز می ماند. از سوی دیگر گر بخواهیم شرکتهایی مانند ونیران ، تاجیران و اوگیران را ارزیابی کنیم در این زمینه مشاهده می شود که بایستی از استراتژی های مناسبتری استفاده می کردند تا مقادیری که شرکت برای فروش پیش بینی کرده بود به مقدار واقعی عملکرد نزدیک تر باشد و تنها در اینصورت می شود که توجیهی

برای بقای این شرکتهای باقی میماند و در غیر اینصورت این شرکتهای هزینه ای
مازاد را بر شرکت تحمیل کرده و سودی هم در بر نخواهند داشت.

موضوع دیگر طبق گزارش هیئت مدیره شرکت تراکتور سازی ایران به مجمع
عمومی عادی برای عملکرد سال ۱۳۸۵ در صفحه ۴۳ عملکرد سود و زیان
آورده شده است که می توان مشاهده کرد شرکت در ازای فروش تراکتورهای
دو دیفرانسیل MF285 در داخل کشور سود ناخالص پائینی را کسب می کند ،
همچنین در ازای فروش تراکتورهای دو دیفرانسیل MF399 در داخل کشور
زیان به شرکت تحمیل شده است و در نهایت در ازای فروش تراکتور تک
دیفرانسیل MF285 در داخل کشور بالاترین سود ناخالص برای شرکت کسب
شده است. دلیل اصلی این مشکلات نیز از اینجا ناشی شده است که دولت
شرکت را مجبور کرده است تا حد معینی قیمت تراکتورها را افزایش دهد در
حالیکه درصد افزایش قیمت مواد اولیه و همچنین دستمزد کارگران بعضا بیشتر
از این حد معین بوده است و از طرف دیگر هم با صفر شدن تعرفه واردات
تراکتور فشار دیگری بر شرکت تحمیل شده است که در این مورد می بایست
تصمیمی صحیح گرفته شود تا وضعیت شرکت در سالهای آینده بهبود یابد.

در شرکت تراکتور سازی کردستان طبق گزارش ترکیب بهینه تولید و میزان تولید در نقطه سر به سر در سال عملکرد و در برنامه و بودجه سال آینده شرکت ملاحظه می گردد:

بودجه سال ۸۷	عملکرد ۸۶	
۳۱۴۰۰ میلیون ریال	۱۹۵۵۴ میلیون ریال	هزینه های ثابت
۸۹۶۶۵۸ میلیون ریال	۶۰۳۶۷۴ میلیون ریال	هزینه های متغیر
۱۰۹۰۴۸۵ میلیون ریال	۷۱۹۰۴۷ میلیون ریال	فروش کل
۱۷۶۶۵۸ میلیون ریال	۱۲۱۸۶۷ میلیون ریال	فروش در نقطه سر به سر
۱۲۹۶ دستگاه	۱۱۴۶ دستگاه	تولید در نقطه سر به سر
۸۰۰۰ دستگاه	۶۲۷۰ دستگاه	تولید کل
۸۰۰۰ دستگاه	۶۷۷۱ دستگاه	فروش کل

همچنین از بررسی انجام گرفته در مورد جمع هزینه شاغلین در سالهای ۸۵ و ۸۶ این ارقام بدست آمده است: در سال ۸۵ ، ۸۴۶۴ میلیون ریال و در سال ۸۶ ، ۱۵۹۲۴ میلیون ریال بابت این موضوع هزینه شده است که حدوداً دو برار

سال ۸۵ در سال ۸۶ هزینه شاغلین شده است. فروش این شرکت در سال ۸۴ حدود ۸ میلیارد و در سال ۸۵ حدود ۳۵ میلیارد و در سال ۸۶ حدود ۷۲ میلیارد تومان بوده است. سود خالص پس از کسر مالیات در سال ۸۶ ۷۵۲۶۹ میلیون ریال بوده است که نسبت به سال ۸۵ رشد خوبی داشته است. ارزش افزوده خالص در سال ۸۵ ، ۲ میلیارد تومان و در سال ۸۶ ، ۱۱٫۷ میلیارد تومان بوده است که رشد این فاکتور هم بسیار خوب بوده است و از اعداد و ارقام این طور استنباط می شود که عملکرد شرکت تراکتورسازی کردستان پیشرفت داشته است. با این وجود به نظر می رسد اگر این شرکت عملکرد خود را در زمینه صادرات تراکتور به کشور عراق گسترش دهد و این موضوع را بتواند بهبود بخشد سودهای بیشتری نیز نصیب این شرکت گردد. در مجموع عملکرد این شرکت مناسب ارزیابی شده است.

شرکت تراکتورسازی ارومیه در سال ۸۶ تقریباً در پیش بینی همه محصولات خود اشتباه کرده است و در مقدار عملکرد و برنامه اختلافات فاحشی دیده می شود که این موضوع را می توان به ضعف در پیش بینی تقاضا در این شرکت و همچنین نداشتن سیاستی صحیح برای افزایش فروش نسبت داد. عمده ترین

علت انحراف از برنامه تولید عدم تامین به موقع قطعات ، مشکلات ناشی از قطع برق و علی الخصوص در سال ۸۶ قطع گاز در زمستان و توقفهای برنامه ریزی نشده بوده است. از آنجایی که به نظر می رسد اینگونه مشکلات در کشور ما کماکان وجود خواهد داشت این شرکت برای بقای خود نیازمند بکارگیری سیاستهایی می باشد تا در مواجهه با چنین مشکلاتی در سالهای آینده عملکردی قوی تری بروز دهد. میزان فروش شرکت در سال ۸۶ نسبت به سال ۸۵ افت داشته و اصلا با برنامههای پیش بینی شده مطابقت نداشته است. درصد رشد سال ۸۶ نسبت به سال ۸۵ در اکثر محصولات منفی بوده است عملکرد شرکت در فروش تراکتور در سال ۸۶ از سال ۸۵ و همچنین از سال ۸۴ به طور محسوسی پایین تر بوده است. قیمت واحد محصولات مشابه در بازارهای بین المللی و یا داخلی عبارتست از:

تراکتور ۹۳۰ ، ۶۴۵۰ یورو ۷۲۰۰۰۰۰ تومان

تراکتور ۹۳۸ ، ۷۱۰۰ یورو ۷۸۰۰۰۰۰ تومان

در شرکت تراکتورسازی ارومیه ارزش تولید تراکتور ۹۳۰ و ۹۳۸ در سال ۸۶ ، ۱۴۰۹۳۵،۶ میلیون تومان و کل فروش داخلی این شرکت ۶۲۱۲،۵ میلیون

تومان بوده است. سود خالص این شرکت در سال ۱۳۸۶ ، ۵۸۰ میلیون تومان بوده است که در برنامه این سود حدود ۲ میلیارد تخمین زده شده است و اختلاف فاحشی بین این دو مورد وجود دارد. در واقع انتظارات برآورده نشده است و در مجموع شرکت از عملکرد ضعیفی برخوردار است که با جریان همین روند امیدی به بقای این شرکت نخواهد بود.

انتظار می‌رود ادغام دو شرکت خدمات صنعتی و شرکت ساخت ماشین و ابزار در مجموعه تراکتورسازی ایران هم افزایی ایجاد کند. به دلیل وجود زمینه های فعالیت در بین این دو شرکت این اقدام باعث صرفه جویی در هزینه ها شده و در استفاده از نقاط قوت هر دو شرکت کمک خواهد کرد.

در پایان مسائلی که باید بیشتر بر روی آن تحقیق شود و در اتخاذ استراتژی های شرکتهای گروه مورد توجه قرار گیرند آورده شده است.

۱. چه محصولات جدیدی از طرف شرکتهای خارجی ممکن است وارد ایران گردد و مورد استقبال خریداران قرار بگیرد.

۲.تامین کنندگان داخلی شرکت چه کمپانی هایی هستند و از چه مزیت‌هایی بهره می برند که انتخاب شده اند.

۳.با توجه به صفر شدن تعرفه تراکتور چه شرکت‌هایی ، محصولات مشابه با محصولات تراکتورسازی تبریز (یا محصولات با کیفیت بالاتر) را با قیمتی پایین تر در ایران میتوانند به فروش برسانند.

۴. برند مشهور و جهانی تا چه اندازه ای برای خریداران در داخل کشور از اهمیت برخوردار است.

۵.نیاز کشورهای همسایه همچون ترکیه، عراق، پاکستان، تاجیکستان و... در آینده نزدیک به چه محصولات و ماشین آلات کشاورزی می باشد و در چه زمینه ای می توان به این کشورها صادرات انجام داد که سود مناسبی را عاید شرکت سازد.

۶. استفاده از تجارت الکترونیک تا چقدر در فروش شرکت در داخل و خارج تاثیر گذاشته است و اگر تاثیری نداشته موانع بر سر راه آن چه بوده و به چه زیرساخت‌هایی نیاز دارد.

ودر نهایت ۷. شرکت و همینطور دولت با استفاده از چه سیاستی می توانند از کاهش صنعت کشاورزی در کشور جلوگیری کنند.

با تشکر