



طرح کسب و کار

شرکت پیستون ایران

(رازها و استراتژیها)

The Business Plan Of IMPC Secrets & Strategies

زمستان ۱۳۸۴

فهرست

اجزاء طرح کسب و کار

فصل 1- خلاصه اجرایی

فصل 2- توصیف کسب و کار

فصل 3- محصولات و خدمات

فصل 4- بازار

فصل 5- رقبا

فصل 6- بازاریابی و فروش

فصل 7- تولید و عملیات

فصل 8- مدیریت و سازمان

فصل 9- ریسک‌های بحرانی

فصل 10- آنالیز مالی

فصل 11- زمانبندی رخدادهای مهم

فصل 12- ضمائم

كسب و كار موفق



فصل ۱:

خلاصه اجرایی: EXECUTIVE SUMMERY:

شرکت پیستون ایران (IPMC) عملاً، در سال ۱۳۶۰ در شهر تبریز به مساحت ۸۴۰۰۰ متر مربع به بهره برداری رسیده است. دامنه فعالیت شرکت، تولید انواع پیستون و گژن پین می‌باشد.

بخش خصوص با ۶۹٪ و گروه قطعات خودرو عظام با ۱۸/۱۷٪ اصلی ترین صاحبان سهام این شرکت را تشکیل می‌دهند.

این شرکت با بهره گیری از 649 نفر نیروی انسانی، افزون بر ۳۰ نوع پیستون دیزلی و بنزینی را تولید می‌کند. محصولات نظیر (ولو N12- ولو F12- تراکتور پرکینز – FH12 و پیستون ایکاروس OM457 در بخش دیزلی و L90 – TU3 – TU5-OHV- EF7 در بخش بنزینی) از محصولات جدید این شرکت می‌باشند.

بازار عمده مصرف محصولات شرکت، OE – OES – AM می‌باشد، در سال ۱۳۸۴ این شرکت توانسته است به رشد در بازار OE در گروه پژو ۴۷٪، در گروه پیکان ۷٪ و در گروه پراید و پی کی با کاهش ۳٪ دست یابد. بازار OE به عنوان اولین هدف بازار مصرف شرکت می‌باشد. از آنجا که میزان تولید شرکت از نیاز مصرف این بازار فراتر می‌باشد، بازار AM به عنوان دومین بازار هدف شرکت در نظر گرفته شده است. بازار AM به عنوان یکی از فرصت‌های اصلی این شرکت به شمار می‌رود این در حالیست که جوابگویی به نیاز این بازار مستلزم برنامه ریزی و ارتقاء خطوط تولیدی شرکت می‌باشد.

مبلغ فروش در سال ۱۳۸۴ نسبت به دوره مشابه سال ۱۳۸۳، با ۴۳٪ افزایش (۳۸٪ ناشی از مقدار فروش و ۵٪ ناشی از نرخ و ترکیب فروش) به مبلغ ۲۴ میلیارد ریال رسیده است، افزایش فروش در بازار AM به میزان ۶۸٪ نسبت به سال ۸۳ و در بازار OE به میزان ۴۴٪ نسبت به سال ۸۳ رشد داشته است. کاهش در فروش بازار OES به میزان ۴۰٪ نسبت به سال ۱۳۸۳ از نتایج سیاستگذاری شرکت جهت حضور در بازار AM بدون واسطه می‌باشد.

از عمده ترین مزایای رقابتی محصولات شرکت، داشتن قراردادهای عمده در بازار OE، خوشنامی محصولات شرکت، کیفیت قابل قبول محصولات و داشتن قیمت رقابتی نام برد.

بررسی هزینه‌های سال ۱۳۸۴ شرکت، کاهش ۱۰٪ در واحد محصول نسبت به دوره مشابه سال ۱۳۸۳ را در هزینه مواد و ملحقات مصرفی نشان می‌دهد. هزینه حقوق و دستمزد مستقیم تولیدی، افزایش معادل ۴٪ داشته است، دستمزد غیر مستقیم (در سربار تولیدی) نسبت به سال ۱۳۸۳ از نظر ریالی حدود ۵/۱۵ کاهش داشته است. هزینه‌های عملیاتی تولید (سربار تولید)، در سال ۱۳۸۴ افزایش معادل ۴۰٪ نسبت به دوره مشابه سال ۱۳۸۳ داشته است.

هزینه استهلاک در سال ۱۳۸۴ نسبت به دوره مشابه سال ۱۳۸۴، حدود ۷۹٪ افزایش داشته است. هزینه‌های اداری و تشکیلاتی، با توجه به هزینه لیسانس ماهله افزایش حدود ۴۴٪ نسبت به سال ۱۳۸۳ داشته است. تیم مدیریتی شرکت پیستون ایران متشکل از ۱۵ نفر می‌باشند. از توانائیهای موفق آنان می‌توان به مهندسی مجدد محصولات نظیر پیستون OHV اشاره کرد.

روند سود (زیان) عملیاتی شرکت از سال ۸۳، روندی صعودی داشته است. در سال ۱۳۸۳ این رقم به ۳۴ میلیارد زیان عملیاتی، در سال ۸۴ به ۱۴ میلیارد سود عملیاتی منجر شده است. پیش بینی می‌شود رقم ۱۸ میلیارد سود در سال ۱۳۸۵ محقق گردد.

تامین کنندگان شرکت پیستون ایران به ترتیب (آلومینیوم: ایران کو، مس: مس سرچشمه، نیکل: کانادا، سیلیکوم متال: چین، فولاد آلیاژی (گژن پین): ایران یزد، رینگ: گوتزه، ماهله کوفاپ، ژاپن، منیزیم: آلمان) سرمایه شرکت در حال حاضر پس از سه مرحله افزایش به ۵۲,۰۴۹,۲۹۰,۰۰۰ ریال منقسم به ۵,۲۰۴,۹۲۹ ورقه سهم ده هزار ریالی تغییر یافته است. سهامداران اصلی شرکت به ترتیب بخش خصوصی، گروه قطعات خودرو عظام، سازمان مالی خصوصی سازی - اصلتی، شرکت ماهله آلمان، کارکنان شرکت تولیدی پیستون ایران، سازمان مالی خصوصی سازی - وکالتی و شرکت سرمایه گذاری عظام می‌باشند.

فصل ۲:

شرح شرکت: BUSINESS HISTORY

۱- تاریخچه شرکت:

شرکت پیستون ایران (سهامی خاص) تولید کننده پیستونهای بنزینی و دیزلی می‌باشد. این شرکت در هفتم اسفند ماه سال ۱۳۵۳ با سرمایه اولیه ۲۲۰ میلیون ریال منقسم به ۲۲۰۰۰ ورقه سهم ده هزار ریالی با نام در اداره ثبت شرکت‌های تبریز تحت شماره ۱۱۸۱ به ثبت رسید.

سهامداران اولیه شرکت در تاریخ ثبت به شرح ذیل بوده است:

درصد	
٪۳۵	شرکت سهامی عام ایران ناسیونال
٪۳۰	بانک توسعه صنعتی و معدنی ایران
٪۳۰	شرکت ماهله آلمان غربی
٪۵	آقای غلامرضا صنعتی نیا
٪۱۰۰	

سرمایه شرکت پس از سه بار افزایش به ۵۲۰۴۹۲۹۰۰۰۰ ریال منقسم به ۵۲۰۴۹۲۹ ورقه سهم ۱۰۰۰۰ ریالی تغییر یافته است.

۲- دامنه فعالیت شرکت:

موضوع فعالیت شرکت طبق ماده ۳ اساسنامه آن به شرح ذیل پیش بینی شده است:

الف) تولید انواع پیستون

ب) هر گونه عملیاتی که به طور مستقیم و غیر مستقیم با موضوع فعالیت شرکت مربوط باشد

ج) علاوه بر آن شرکت می‌تواند با موافقت مجمع عمومی فوق العاده هر نوع موسسه‌ای را که موضوع آن با موضوع این شرکت به نحو مندرج در بندهای الف و ب مربوط باشد، تاسیس نماید یا اینگونه موسسات را از اشخاص ثالث بخرد و یا در آنگونه موسسات به هر نحوی که صلاح بداند مشارکت نماید.

د) تولید گژن پین

۳- محصولات:

روند تنوع محصولات شرکت از ۲۲ محصول در سال ۱۳۸۰ به ۳۴ محصول در سال ۱۳۸۴ رسیده است. این در حالیست که پیش بینی سال ۱۳۸۵، ۳۷ محصول می‌باشد.

تنوع خطوط تولیدی شرکت به قرار ذیل می‌باشد:

۳ خط ماهله (۲ خط بنزینی و یک خط دیزلی)

۲ خط کره (بنزینی)

۳ خط وایسر (۲ خط بنزینی و یک خط دیزلی)

۱ خط بنزینی اکسترود سرد

۵ خط دیزلی ماشین کاری

۴- کیفیت محصولات:

نام تجاری شرکت پیستون ایران به لحاظ سابقه طولانی حضور در صنعت خودروسازی کشور و ارائه کیفیت بالای محصولات از جایگاه مناسبی برخوردار است و مشتریان به شرکت وفاداری دارند. داشتن گواهینامه‌های بین المللی

استاندارد IMS - گرید A ساپکو و B+ مگاموتور و لیسانس MAHLE آلمان را می‌توان از تعهد این سازمان به کیفیت بالای محصولات برشمرد.

۵- قیمت گذاری محصولات:

روش قیمت گذاری محصولات در بخش OE بر اساس قیمت تمام شده کارخانه و استعلام از طرف شرکت خودروساز به صورت موازی قیمت گذاری می‌شود.

در بخش AM بر اساس بررسی قیمت فروش رقبا و کاملاً به صورت رقابتی صورت می‌گیرد.

این در حالیست که قیمت محصولات در بازار AM کاملاً با عرضه محصولات شرکت در نوسان مقطعی می‌باشد. به طور مثال در صورتی که موجودی محصولات (دیزلی) موجود نباشد، بازار این قیمت را افزایش می‌دهد. در حالت دیگر در ماههای آخر سال به دلیل رشد تقاضای قیمت محصولات شرکت از حالت نرمال خارج شده و تابع قیمت گذاری خرده فروشی می‌شود.

افزایش نرمال نرخ اجناس توسط خرده فروش: با توجه به رقابتی بودن قیمت در بازار خرده فروشان، به طور کلی افزایش نرخ اجناس توسط خرده فروشان تابع افزایش قیمت شرکت می‌باشد. موارد خاص دو ماه آخر سال می‌باشد که به دلیل افزایش تقاضای قطعات یدکی این افزایش قیمت از حالت نرمال تا حدودی خارج می‌گردد. همچنین در مواقعی که پیستون شرکت (برخی از محصولات دیزلی که محصولی منحصر به فرد در بازار محسوب می‌شود)، در اثر کاهش تولید به بازار عرضه نشود، باعث ایجاد پیک افزایش قیمت به علت کاهش عرضه می‌گردد. توزیع کنندگان: سیاست شرکت بر یک نرخ قیمت محصولات در کلیه شعب نمایندگی در سراسر کشور می‌باشد. براین اساس این قیمت تابع قیمت تعیین شده شرکت می‌باشد.

۶- خدمات:

شرکت پیستون ایران با داشتن دو کوره عملیاتی حرارتی آیشلین اقدام به ارائه خدمات عملیاتی حرارتی می‌نماید. این در حالیست که در سال ۱۳۸۴، با داشتن یک کوره عملیاتی حرارتی، درآمدی بالغ بر ۳,۳۱۶,۶۸۰,۰۹۶ (میلیارد ریال) از این عملیات عاید شرکت شده است.

در حال حاضر ظرفیت این دو کوره بالغ بر ۵,۰۰۰,۰۰۰ (تولید همسنگ می‌باشد) که این مقدار بسته به نوع دیزلی و بنزینی در نوسان خواهد بود (زمان انجام عملیات حرارتی برای یک محصول ۱۲۸ برابر با ۶ محصول پراپدی می‌باشد)

۷- مشتریان بالقوه شرکت :

مشتریان بالقوه شرکت به سه بخش AM-OES-OE تقسیم می‌شوند.

۱- بازار OE، کارخانجات تولید خودرو شامل: ایران خودرو، سایپا، ایران خودرو دیزل، سایپا دیزل، کرمان

خودرو، گروه بهمن، زرین خودرو، شهاب خودرو، تراکتور سازی تبریز

۲- بازار OES، شرکت توزیع قطعات ایران خودرو (ایساکو) - شرکت گواه - شرکت سایپا یدک

۳- بازار AM، در حال حاضر مشتریان داخلی که در بازار تهران و شهرستانهای دیگر متمرکز هستند به عنوان

مشتریان این بازار در نظر گرفته شده اند.

۸- کانالهای توزیع:

۱- بازار AM: حدود ۷۰ درصد از کل کشور تحت پوشش توزیع کنندگان و نمایندگان فروش قرار گرفته که در

حال افزایش می‌باشد.

۲- بازار OE: با توجه به محدود بودن این بازار از لحاظ کانالهای توزیع به شرکتهای خودروسازی داخلی و برقراری ارتباط با شرکتهای بزرگ ایران خودرو و سایپا، شرکت در وضعیت متوسطی قرار دارد. فعالیتهای و برنامههایی در بخش بازاریابی جهت گرفتن سهمی از بازار خودروسازان جدید از طریق مکاتبات با ایشان در حال انجام می‌باشد.

۹- ارتباط با مشتری:

- شرکت پیستون ایران با رویکرد مشتری مدار، اقدام به فعالیتهای ذیل نموده است
- ۱- شرکت با ارائه محصولات با کیفیت و قیمت رقابتی، تیراژ فروش مناسب و سودآوری محصول برای خریدار ایجاد نموده و در عوض وصول مطالبات به موقع را از مشتری انتظار دارد.
 - ۲- توزیع مناسب کالا از طریق نمایندگان معتبر و خوشنام (سبد کامل کالا)
 - ۳- برگزاری سمینارهای تخصصی جهت دریافت نظرات مشتریان (نمایندگان فروش - تراشکاران - تعمیرکاران)
 - ۴- حضور در نمایشگاههای تخصصی و عمومی مرتبط با صنعت خودرو

۱۰ شیوه مدیریت شرکت پیستون ایران:

مدیریت عامل شرکت با نگاه فرهنگ سازمانی شرکت، سعی در ارائه ساختار بخشی اقماری (مودولار) داشته است. هدف اصلی از این ترکیب سازماندهی واحدهای تولیدی بر اساس نوع کالای تولیدی بوده است. علت انتخاب این ترکیب را میتوان در سهولت در امر حسابرسی عملکرد واحدهای تولیدی با نگرش مراکز هزینه ایی، امکان تصمیم گیری سریع تر مدیران و شفاف سازی حوزه کاری آنان دانست. در حال حاضر هدف مدیریت استقرار مدل فرآیندی در سازمان می‌باشد.

۱۱- بکارگیری تکنولوژی جدید:

به کارگیری تکنولوژی جدید در این صنعت مزایا و معایب خاص خود را داراست. از اصلی ترین مزایای آن می‌توان به افزایش میزان تولید (سرانه تولید ۳ برابر نسبت به خطوط قدیمی ماهله) اشاره کرد. عدم توانایی در تعمیرات و نگهداری این دستگاهها، بالا بودن هزینه خرید، نصب و راه اندازی، قطعات یدکی و ابزارهای برشی این خطوط از اصلی ترین معایب بکارگیری تکنولوژی جدید در این شرکت می‌باشد.

۱۲- اهداف رشد و سودآوری:

اهداف بلند مدت:

افزایش سودآوری شرکت در سایه افزایش تولید و رسیدن به ظرفیت اسمی کارخانه
افزایش رضایت‌مندی ذینفعان سازمان (سهامداران - مشتریان - کارکنان و جامعه)

اهداف خرد، برنامه‌های استراتژیک در افق ۳ ساله:

اهداف کلان	اهداف خرد	برنامه‌های استراتژیک
برنامه‌های استراتژیک در افق ۱ ساله	افزایش سودآوری شرکت	اطمینان از پایداری و بقای مستمر سازمان نیل به برآورد قیمت تمام شده و نقطه سر به سر
	افزایش رضایت‌مندی ذینفعان	کاهش هزینه بدون افت کیفیت بهبود رضایت مشتری - بهبود کیفیت محصول نگهداشت مشتریان وفادار سازمان
		ایجاد ارزش افزوده کاهش هزینه‌های سربار
برنامه‌های استراتژیک در افق ۲ ساله	افزایش سودآوری شرکت	تدوین استراتژی فروش در بازارهای هدف OE, AM, OES, EXP
	افزایش رضایت‌مندی ذینفعان	توسعه و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی / نگهداشت نیروی متخصص
	افزایش رضایت‌مندی ذینفعان	بهبود مستمر سیستم بهبود فرهنگ کار
برنامه‌های استراتژیک در افق ۳ ساله	افزایش رضایت‌مندی ذینفعان	بهبود کیفیت محصول / بهبود مستمر سیستم / کاهش ریسک سرمایه‌گذاری
	سودآوری شرکت	بهبود مستمر سیستم‌های اطلاعاتی ERP
	تعالی سازمان	بهبود عملکرد سازمان در کلیه زمینه‌ها استقرار مدل تعالی سازمانی و کسب جایزه بهره‌وری

اهداف کوتاه مدت با نگرش برون سازمانی (جامعه - محیط):

اهداف کوتاه مدت	عوامل محیطی	ردیف
۱- ارائه محصولات جایگزین (دوگانه سوز - دیزلی) ۲- کاهش مصرف انرژی ۳- بازیافت پساب بهداشتی و صنعتی ۴- ایجاد فضای سبز	کاهش آلودگی محیط زیست	۱
۱- مطالعه جایگزین سازی منابع تامین مواد اولیه	آثار تحریم اقتصادی	۲
۱- مطالعه نسبت صف به ستاد ۲- تعدیل نیروی انسانی	تغییرات سیاستهای دولت در قوانین کار	۳

فصل ۳:

محصولات و خدمات: The Product and/or Service

۱- لیست محصولات شرکت:

ردیف	شرح	نوع محصول
۱	پیستون پژو XU7	بنزینی
۲	پیستون پژو XU9	بنزینی
۳	پیستون پیکان دولوکس	بنزینی
۴	پیستون پراید	بنزینی
۵	پیستون HC-۱۶۰۰	بنزینی
۶	پیستون LC-۱۶۰۰	بنزینی
۷	پیستون نیسان Z24	بنزینی
۸	پیستون رنو	بنزینی
۹	پیستون تراکتور رومانی	دیزلی
۱۰	پیستون گروه ۱۲۸	دیزلی
۱۱	پیستون گروه ۹۷	دیزلی
۱۲	پیستون گروه ۱۱۵	دیزلی
۱۳	پیستون ولوو N10	دیزلی

۲- معرفی محصولات در حال توسعه:

- ۱-۲- دیزلی: ولوو N12 کامل، ولوو F12 کامل، تراکتور پرکینز، FH12 ، OM457 ، ۳۵۵
OM
- ۲-۲- بنزینی: Rio ، OHV,EF7 ,TU3,TU5,L90

۳- مزایای رقابتی محصولات شرکت:

محصولات				مزیت رقابتی
AM دیزلی	AM بنزینی	OE دیزلی	OE بنزینی	
×	×	✓	✓	قراردادهای عمده
	قراردادها بیشتر ضمنی و شفاهی است	قراردادهای یک و دو ساله		
×	×	✓	✓	حقوق انحصاری
		تا حدودی نسبت به شرکتهای خارجی یا دولت مبنی بر حمایت از تولید داخلی		
✓	✓	✓	✓	کیفیت (۱)
×	×	×	✓	قیمت
(۳)	(۲)		بیشتر یا مساوی رقبا	
✓	✓	✓	✓	نام تجاری (۴)
تا حدودی	تا حدودی	زیاد	زیاد	
✓	✓	✓	✓	خدمات پس از فروش (۵)

(۱) در مورد کیفیت برتری نسبت به رقبای داخلی مشهود است اما در مورد تولید کنندگان خارجی معتبر مانند شرکتهای آلمانی، انگلیسی و ژاپنی، در برخی موارد هم سطحی و در برخی پایین تر بودن کیفیت محصول شرکت وجود دارد.

(۲) به تفکیک محصولات مختلف این فاکتور رقابتی مزیت و یا ضعف رقابتی می باشد.

(۳) در حال حاضر با ورود رقبای ترک و چین با قیمتهای بسیار کمتر از شرکت IPMC این مزیت رقبا در حال کاهش یا حذف است. این فاکتور رقابتی در محصولاتی مانند (پیستون TU5) یک مزیت رقابتی و در محصولاتی نظیر (پراید) یک نقص رقابتی محسوب می شود.

(۴) در مورد رقبای داخلی این مزیت زیاد ولی در مورد رقبای سرشناس خارجی کمتر می باشد. و با توجه به سیاست ساخت داخل قطعات در بخش OE این مزیت در این بازار زیاد و در بازار AM تا حدودی است.

(۵) خدمات بهبود یافته، شامل گارانتی و خدمات پس از فروش گسترده و حتی پرداخت هزینه های تعمیرات خودرو که در اثر مشکل محصول شرکت ایجاد شده و نیز قبول برخی از برگشتی ها که شکایات آنها قابل قبولی نبوده به صورت موردی رفع می شود.

۴- ظرفیت خطوط تولید

ظرفیت تولید در ۲۶۰ روز	میزان شیفت کاری	ظرفیت تولید (محصول با بالاترین ظرفیت)	محصولات تنوع	خطوط تولید
۳۱۲۰۰۰	۳	۴۰۰	۹	خط ۱ دیزلی ماهله
۶۲۴۰۰۰	۳	۸۰۰	۶	خط ۲ بنزینی ماهله
۶۲۴۰۰۰	۳	۸۰۰	۴	خط ۳ بنزینی ماهله
۵۴۶۰۰۰	۳	۷۰۰	۷	خط ۵ بنزینی کره
۳۱۲۰۰۰	۳	۴۰۰	۹	خط ۶ بنزینی کره
۸۱۹۰۰۰	۳	۱۰۵۰	۱	خط ۷ بنزینی وایسر
۸۱۹۰۰۰	۳	۱۰۵۰	۵	خط ۸ بنزینی وایسر
۳۱۲۰۰۰	۳	۴۰۰	۶	خط ۹ دیزلی وایسر
۴۳۶۸۰۰۰ در ۲۶۰ روز		۵۶۰۰ در یک شیفت کاری		روند تولید
۲۶۱۵۴۳۴	←			میزان واقعی تولید در سال ۸۴
٪۴۰	درصد انحراف از ظرفیت اسمی کارخانه:			

۸۵ (پیش بینی)	۸۴	۸۳	۸۲	۸۱	۸۰	روند تولید
۲۴۸۸۲۸۰	۲۴۱۳۳۰۹	۱۸۵۸۹۸۴	۱۸۶۴۹۶۲	۱۶۶۰۲۶۷	۱۲۵۲۱۲۱	بنزینی
۳۸۸۸۷۸	۲۰۲۱۲۵	۱۸۸۹۷۷	۱۵۹۸۵۹	۲۲۳۰۶۰	۲۶۳۱۵۷	دیزلی
۲۸۷۷۱۵۸	۲۶۱۵۴۳۴	۲۰۴۷۹۲۵	۲۰۲۴۸۲۱	۱۸۸۳۳۲۷	۱۵۱۲۲۷۸	جمع کل
% 10	% 27.7	% 1.14	% 7.5	% 24.5	-----	روند تولید پیستون دیزلی و بنزینی
1400000	1882117	1314234	753384	799906	632.740	ملحقات روند

۵- دلایل انتخاب محصولات فعلی شرکت و محصولات جدید:

انتخاب محصولات فعلی شرکت در بازار AM تابع شرایط بازار بوده است، این در حالیست که محصولات جدید نیز از این عمر مستثنی نبوده است. لازم به ذکر است، کشش بازار مصرف (بازار OE) با توجه به سابقه شرکت و کیفیت محصولات ارائه شده به این سمت می‌باشد.

۶- فعالیتهای طراحی و توسعه شرکت بر اساس اولویت:

ردیف	عنوان پروژه		پیش بینی زمان اتمام پروژه	هزینه پیش بینی شده
	طراحی محصول	توسعه ظرفیتهای تولید		
۱	طراحی و توسعه پیستون TU5		پایان خرداد ۸۵	----
۲	طراحی و توسعه پیستون TU3		پایان شهریور ۸۵	۸۰۰۰۰۰۰۰ (ریال)
۳	طراحی و توسعه پیستون OHV		پایان آذر ۸۵	۱۲۱۰۰۰۰۰ (ریال) ۶۵۰۰۰ (یورو)
۴	طراحی و توسعه پیستون EF7		پایان آذرماه ۸۵	۲۳۵۰۰۰ (یورو)
۵	طراحی و توسعه پیستون پرکینز چهار رینگه		پایان شهریور ۸۵	۱۵۰۰۰۰۰۰ (ریال)
۶	توسعه کارگاه ریخته گری تا ظرفیت ۶۰۰۰۰۰ پیستون در سال		پایان شهریور ۸۵	۱۰۵۰۰۰۰۰ (ریال) ۶۵۰۰۰ (دلار)
۷	توسعه و اصلاح تاسیسات و تجهیزات		پایان سال ۸۵	۴۲۱۶۵۵۰۰۰ (ریال)
۸	توسعه کارگاه گزن پین		پایان سال ۸۵	۳۰۰۰۰۰۰ (ریال) ۹۵۰۰۰ (یورو) ۱۸۰۰۰ (دلار)

۷- پیش بینی محصولات آینده شرکت: L90 (منوط به نهایی شدن قرارداد می‌باشد)

۸- تامین کنندگان:

تامین کنندگان اصلی مواد اولیه محصولات شرکت به قرار ذیل می باشد.

منابع تامین	مواد اولیه
پیکانی Bumman -Aspee آلمان - Aspee هند	سرکلیپ بنزینی سرکلیپ دیزلی
شرکت فدرال موگول فرانسه -برزیل Mahle Cofap برزیل Mahle Cofap -ژاپن Perfect circle -Daisho	رینگ دیزلی رینگ بنزینی
Mahle Suko (XU7) Appo آرژانتین - BH -والا قطعه - Yatai (در حال آزمایش)	گژن پین رینگ تریگر و بوش
(محصولات شرکت ایرال کو - المهدی) خرید از: توفیق مهر تدبیر - نور سبوح - امین نیکو فلز - ستاره کالای شفق	آلومینیوم
(محصولات شهید باهنر) خرید از: سینا الکتریک	مس
شرکت توفیق مهر تدبیر - نوین گداز امین - بازرگانی دارابی	منیزیم
بازرگانی غفاری - گل دشت سمن - حسین تفرشی	نیکل
بازرگانی غفاری - گل دشت سمن - توفیق مهر تدبیر - IMD - امین نیکو فلز و نوین گداز امین	سیلیکون متال
فولاد آلیاژی ایران (خرید عمده) - فولاد شیرازی (خرید جزئی)	فولاد
اتو ولف آلمان	تسمه استراتس
شرکت فارس ایران	کاورال EP
نفت بهران	روغن صنعتی

۹- دلایل انتخاب تامین کنندگان:

داشتن گواهینامه کیفیت (برای سازندگان قطعات)، قیمت مناسب، تحویل به موقع (با توجه به پرونده ارزیابی تامین کنندگان)، شرایط مناسب پرداخت بدهی ها، ارائه به موقع TEST REPORT،

۱۰- روش های یافتن تامین کنندگان جدید:

منابع خارجی:

قطعات یدکی و ابزار آلات: انجام تحقیقات اینترنتی برای یافتن تامین کنندگان جدید خارجی، مکاتبه جهت دریافت نمونه محصول و استعمال شرایط خرید، ارسال نمونه از سوی تامین کننده، بررسی نمونه و ارزیابی های لازم جهت انتخاب تامین کننده جدید.

قطعات مصرفی و ملحقات: خرید از منابع ثابت

منابع داخلی:

استعلام از بازار و تحقیق از همکاران خرید، نمایشگاههای داخلی، اینترنت و استفاده از کتاب اول

۱۱- تعیین استراتژی خرید مواد اولیه:

بر اساس روند بازار جهانی (بورس LME لندن) و روند بازار داخلی (بورس TME تهران) در مورد آلومینیوم، مس، نیکل گرفته می‌شود و بر اساس پیش بینی افزایش یا کاهش قیمت این مواد برای ماه‌های مختلف سال برنامه ریزی می‌شود.

نرخ مواد اولیه تولیدی در نیمه اول هر سال نسبت به نیمه دوم سال پائین تر می‌باشد. دلایل اصلی این امر:

- افزایش دمای هوا در نیمه اول سال و کاهش مصرف سوخت و انرژی (بالاخص در مصارف صنعتی)
- شرایط بهتر آب و هوایی در نیمه اول سال و امکان استفاده از سیستم حمل و نقل دریایی ارزان به جای سیستم حمل و نقل زمینی و هوایی گران
- شرایط بهتر آب و هوایی در نیمه اول سال و پائین تر بودن هزینه‌های بسته بندی و بیمه
- تقاضای کمتر مصرف در بازار به جهت تعطیلات کارخانجات و انجام مسافرت‌های تابستانی
- با توجه به بروز پدیده اجتناب ناپذیر تورم در شروع هر سال، اغل تولید کنندگان سعی در افزایش خرید مواد اولیه در نیمه اول سال و افزایش حجم تولید در نیمه دوم هر سال را دارند.

۱۲- سیستم حمل و نقل:

خریدهای داخلی:

به طور عمده و در مورد مواد اولیه حمل و نقل توسط تامین کننده انجام می‌گیرد و در مورد سایر قطعات و مواد (جزئی) با شرکت‌های حمل و نقل داخلی همکاری می‌شود.

خریدهای خارجی:

روش FOB(FREE ON BOARD): از روش فوق جهت خریدهای خارجی استفاده می‌گردد. دلیل این امر مقررات دولتی ایران در اجبار بیمه کالاهای در حال حمل توسط شرکت‌های بیمه داخلی و عدم اعتبار بیمه‌های خارجی در داخل کشور می‌باشد. در این روش کرایه حمل و بیمه محموله بر عهده خریدار می‌باشد. (این روش مختص حمل و نقل دریایی می‌باشد)

در خرید از کشورهای (آلمان - فرانسه) از حمل و نقل جاده ایی (شرکت شهاب ثاقب) استفاده می‌شود. در این روش بر اساس وزن محموله ارسالی با شرکت حمل کننده توافق می‌شود. این روش در ماه‌هایی از سال دچار مشکل می‌باشد(کریسمس و نوروز)

در صورتی که نیاز به قطعات یدکی فوری تشخیص داده شود از حمل و نقل هوایی استفاده می‌شود.

سیستم ترخیص:

فصل ۴:

بازار: The Market

۱- توصیف بازار:

ایران در سالهای پیش رو جهشی بلند به سوی رسیدن به جایگاههای برترینهای جهان در صنعت خودرو خواهد داشت. اما این در حالیست که نمی‌توان گفت که این صنعت از سلامت اقتصادی خوبی برخوردار است. دلایل ذیل را می‌توان چالش‌های اصلی پیش روی این صنعت دانست:

۱- ادامه رشد تولید و پیش گرفتن تولید از تقاضا

۲- رقابت در بازار جهانی و یافتن مشتری و عدم تجربه این صنعت

۳- کیفیت و تنوع پائین محصولات

۴- پذیرش ایران در سازمان تجارت جهانی و زنگ خطر برای صنعت خودرو و قطعه ساز کشور

آخرین رده بندی خودروسازان جهان در سال ۲۰۰۵ رتبه ایران را در مجموع ۲۲ دانسته است این در حالیست که شرکت PWC آمریکا پیش بینی کرده است در صورتی که صنعت خودروسازی در کشور ایران دچار تغییری نشود، این روند تا سال ۲۰۰۹ رتبه ایران را به مقام ۵ در سطح دنیا خواهد رساند.

۲- ویژگی بازار:

از ویژگیهای بازار پیستون در ایران می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱- پیچیدگی بازار ایران در بخش AM به صورتی است که نمی‌توان آن را به صورت شفاف تعریف کرد اما در بازار OE بازار نسبتاً شفاف است.

۲- پتانسیل بازار داخلی ایران به گونه ایی است که توان حمایت از تولید پیستون را دارا می‌باشد

۳- بازار داخلی ایران به گونه‌ای بزرگ است که شرکت متحمل هزینه‌های زیادی جهت رسیدن به آن می‌شود (طرح کامباین ساپکو).

۴- بازار خودرو در ایران در حال رشد می‌باشد

۵- محصولات شرکت از خوشنامی و اعتبار خوبی نزد مصرف کنندگان برخوردار هستند

۶- ورود کشورهای نظیر چین و هند به بازار قطعه سازی کشور باعث شده است تا مشتریان در بازار از حس وفاداریشان کاسته شود

۷- کیفیت محصولات شرکت پیستون ایران به گونه ایی است که به راحتی نمی‌توان آنرا با تولیدات رقبای داخلی یکی دانست. این در حالیست که در بعضی مواقع محصولات این شرکت را به نام محصول خارجی در بازار به فروش می‌رسد.

۸- ورود قطعات خارج از سیستم قانونی و گمرکات کشور (قاچاق کشور)

۹- عدم وجود بانک اطلاعاتی تولید کنندگان (آمار تولید - استراتژی فروش - استراتژی تامین قطعات)

۳- بازار هدف:

الف) بازار OE

کارخانجات تولید خودرو شامل: ایران خودرو، سایپا، ایران خودرو دیزل، سایپا دیزل، کرمان خودرو، گروه بهمن، زرین خودرو، شهاب خودرو، تراکتور سازی تبریز

ردیف	شرح کالا	تعداد نیاز خودروساز (عدد)	سهم از مشتری (درصد)	پیش بینی فروش
۱	پیستون پژو XU7 بدون ملحقات	۱۲۰۰۰۰	%۵۰	۶۰۰۰۰
۲	پیستون پیکان OHV	۴۶۰۰۰	%۹۵/۶	۴۴۰۰۰
۳	پیستون پیکان HC-1600	۸۰۰۰	%۵۱	۴۱۰۰۰
۴	پیستون پژو TU5-206	۲۵۰۰۰	%۴۸	۱۲۰۰۰
۵	پیستون پراید	۱۶۰۰۰۰	%۲۵	۴۰۰۰۰
۶	پیستون پژو TU3-206	۱۲۰۰۰	۰	۰
۷	پیستون ۱۲۸ کامل	۳۶۰۰۰	%۱۰۰	۳۶۰۰۰
۸	پیستون ۹۷ کامل	۱۳۰۰۰	%۱۰۰	۱۳۰۰۰
۹	مجموع شاتون و پیستون	۶۰۰۰۰۰	%۶۶	۴۰۰۰۰۰
	جمع کل پیش بینی فروش			۱۸۵۰۰۰۰

ب) بازار OES

شرکت توزیع قطعات ایران خودرو (ایساکو) - شرکت گواه - شرکت سایپا یدک

ج) بازار AM (بازار هدف)

این بازار به صورت شفاف قابل تعریف نیست و لیکن این بازار جهت حمایت از تولید به اندازه کافی بزرگ و در حال رشد است. مشتریان داخلی که در بازار پایتخت (چراغ برق) و شهرستانهای دیگر متمرکز هستند به محصولات شرکت وفاداری داشته و نام تجاری این شرکت به لحاظ سابقه طولانی حضور بسیار خوش نام بوده و مورد تأیید مصرف کنندگان است.

ایران AM پتانسیل جذب پیستون در بازار

ردیف	نوع / گروه خودرو	مدل / تیپ موتور	ضریب مصرف	حجم بازار پیستون سال ۱۳۸۵ (عدد)	سهم قابل کسب	
۱	پیکان	دولوکس ۱۷۲۵	۴	۳۰۰۰۰۰	٪۶۴	
		اونجر ۱۶۰۰ و پژو RD	۴	۴۵۰۰۰۰	٪۶۵	
۲	پژو ۴۰۵	XU9	۴	۱۲۰۰۰۰	٪۱۸	
۳	پژو (بارس، سمندو ۴۰۵)	XU7	۴	۲۰۰۰۰	٪۶۶	
۴	پژو ۲۰۶	TU3	۴	۵۸۴۰	٪۹۲	
		TU5	۴	۵۰۰	٪۳۶	
۵	سپند (رنو ۵)	1100CC	۴	۶۰۰۰۰	٪۶۰	
۶	پراید	GTX-DM-CD5-NX	۴	۴۰۰۰۰۰	٪۳۰	
۷	NISSIAN	وانت Z24	۴	۳۵۰۰۰۰	٪۳	
۸	MAZDA	مزدا ۱۶۰۰	۴	۸۰۰۰۰	۰	
۹	DAEWOO	سیلو	۴	۴۰۰۰	۰	
۱۰	مینی بوس بنز ۳۰۹ و ۵۰۸ خاور ۶۰۸ و ۸۰۸ خاور ۹۱۱ و ۹۱۳	گروه Q97	۴	۲۲۰۰۰۰	٪۶۵	
۱۱	اتوبوس ۳۰۲	گروه Q115	۶	۲۸۰۰۰۰	٪۸۹	
۱۲	کامیون ۱۹۲۱ - ۱۹۲۴ ۲۶۲۴- اتوبوس ۳۵۵	گروه Q1۲۸	۶	۱۳۰۰۰۰	٪۷۸	
۱۳	تراکتور مسی فرگوسن و سایر ماشین آلات با موتور پرکینز	پرکینز 4R	۴	۱۰۰۰۰۰	٪۲۸	
۱۴	VOLVO	قدیم و جدید N10	۶	۲۸۰۰۰	٪۵۰	
۱۵	تراکتور رومانی	UTB108	۴	۴۰۰۰۰	٪۸۳	
جمع کل پیش بینی بازار AM					1133780	٪۴۳٫۸

فصل ۵:

رقباء: The Competition

۱- رقابت: بازار پیستون در حال حاضر در هر دو بخش AM, OE یک بازار رقابت کامل بوده و با توجه به تعدد تولید کنندگان داخلی و به خصوص خارجی و سیاست‌های بازار دولتی (OE) هر گونه انحصاری در این بخش برداشته شده است.

۲- سختی رقابت:

بازار AM: با توجه به افزایش نرخ مواد اولیه و هزینه‌های دستمزد و در عین حال ثابت بودن تقریبی قیمت رقباء نسبت به سال گذشته در مورد برخی از محصولات بازار AM (از جمله پراید) شرکت از وضعیت سوددهی به سمت ضرردهی در این بخش از محصولات رفته است و با توجه به این مورد رقابت سختی برای ثابت نگه داشتن قیمت در بازار وجود دارد. با توجه به فعالیت‌های بازاریابی انجام گرفته در شرکت پتانسیل فروش بالایی در بازار AM وجود دارد. همچنین ورود پیستونهای شرکت‌های چینی و ترک با قیمت کمتر از محصولات شرکت از جمله مشکلات رقابتی موجود و در حال افزایش می‌باشد.

بازار OE, OES: با توجه به سیاست شرکت‌های خودروسازی در کشور مبنی بر تهیه و تامین پیستون مورد نیاز خود از چند منبع (حداقل از ۳ منبع) رقابت سختی جهت تصاحب سهم بیشتر این بازار وجود دارد. البته با توجه به الزام دولت مبنی بر تهیه و تامین قطعات خودرو از منابع داخلی حتی در صورت بالاتر بودن قیمت سازندگان داخلی نسبت به خارجی (در صورت برابر بودن کیفیت)، یک مزیت رقابتی برای شرکت به وجود آمده است.

۳- رقبای خارجی OE شرکت IPMC

در گروه ایران خودرو شرکتهای pdc و FM فرانسه می‌باشند که از سال ۱۳۷۲ تا پایان سه ماهه سوم سال ۱۳۸۲ صد در صد پیستونهای XU9, XU7, TU3 و TU5 را به صورت CKD برای موتور خودروهای پژو 405 پرشیا، سمند، 206 تامین می‌کنند و از سه ماهه چهارم سال ۱۳۸۲ تامین پیستونهای فوق از حالت CKD خارج شده و از سال ۸۳ و ۸۴ در بحث خودکفائی شرکت IPMC تامین کننده از ۱۰۰٪ آنها خواهد بود. ولی در گروه ۱۶۰۰ تا سال ۱۳۸۰ حدود ۱۰۰٪ و در سالهای ۱۳۸۱ و ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ به ترتیب حدود ۷۰٪ و ۸۰٪ و ۸۵٪ پیستون OE توسط IPMC تامین می‌گردد.

در گروه سایپا شرکت Dong Yung کره و Art ژاپن از سال ۱۳۷۲ تا پایان سال ۱۳۷۶ تامین کننده صددرصد پیستونهای پراید و Z24 به صورت CKD بوده اند. ولی از سال ۱۳۸۱ شرکت IPMC ۱۵٪ و در سال ۸۲ ۴۵٪ از

بازار OE پیستون پراید را کسب کرده است و تا پایان سال ۸۴ این اعداد به بالای ۶۰٪ در بخش OE و AM خواهد رسید.

۴- رقبای داخلی OE شرکت IPMC

در گروه ایران خودرو تا سال ۱۳۸۰ رقیب داخلی وجود نداشته ولی از سال ۱۳۸۱ به بعد ۲۰٪ از ظرفیت پیستون 1600 را شرکت پویانستانک گرفته و به عنوان رقیب داخلی OE برای IPMC مطرح می‌باشد. در گروه سایپا شرکت سایپا پیستون و پیستون سازان طوس به ترتیب با داشتن ۴۵٪ و ۱۰٪ به عنوان رقبای داخلی OE پیستون پراید مطرح می‌باشند.

۵- رقبای خارجی AM شرکت IPMC

تایوانی: EVERST , VESHING , ONROAD , KIA , SOFY COM ,
ترکیه: YENMAK , POWER PART (در محصولات بنز رقیب خطرناک) , PISTON , MOPISAN ,
SAN (در محصولات تراکتور رقیب خطرناک)
انگلیسی: HPC , HELPOLIT - DILITEX - ATS
(در محصولات پیکان HPC) اصلی ترین رقیب
آلمانی: AMP , MAHLE , K.S. - NURAL
پیکان و پراید، اتوبوس، ده تن و پیکان)
فرانسوی: FM , PERFECT CIRCLE - pcd
ژاپنی: Art – SPR (پراید و نیسان)
چینی: MOBIZ (پراید رقیب سرسخت مزیت رقابتی قیمت)
هندی: SPR (خاور، ۱۰ تن)

۶- رقبای بالقوه داخلی AM شرکت

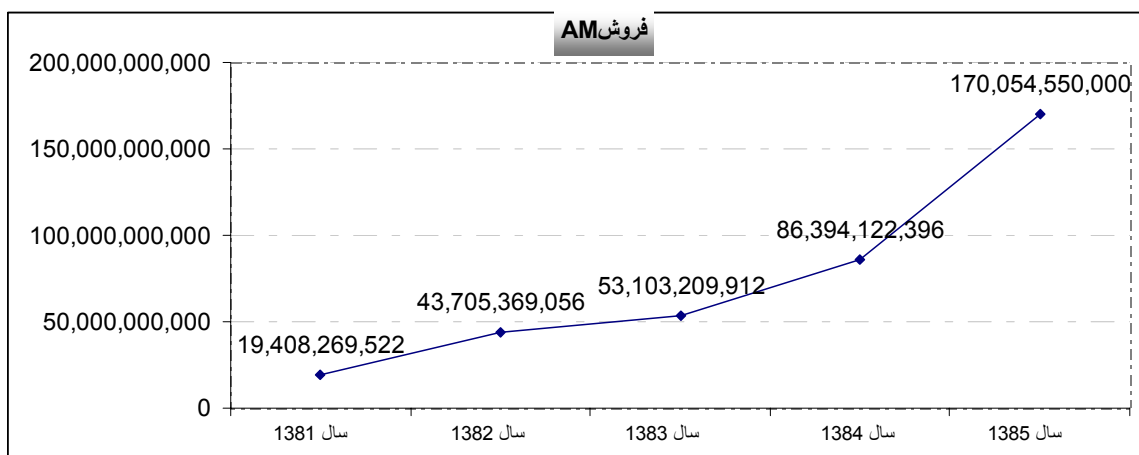
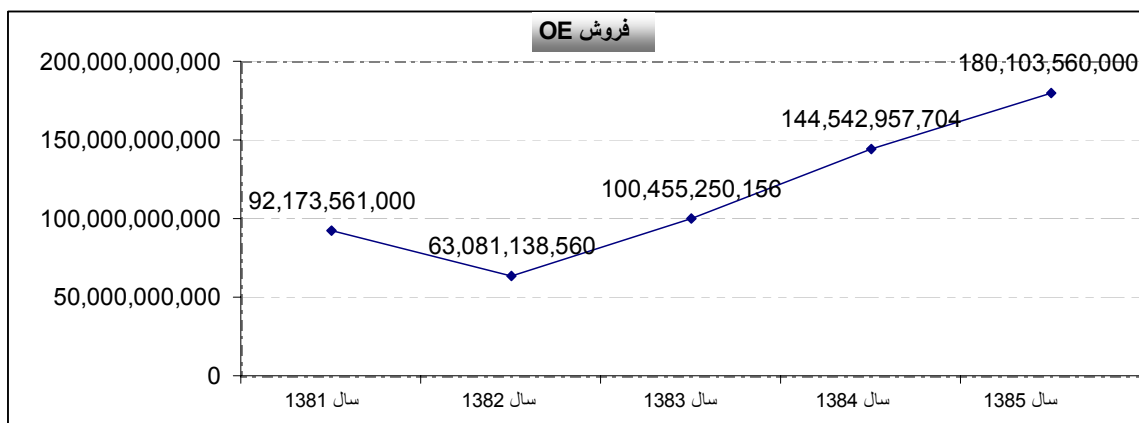
ردیف	نام شرکت / کارگاه	آدرس	نام مدیر عامل	ظرفیت اسمی	محصولات
۱	سایپاپیستون	گلپایگان	مهندس هاشمی	۱,۰۰۰,۰۰۰	نیسان پراید موتور سیکلت پیکان
۲	قطعه کاران	اصفهان - اشترجان	مهندس حق پناه	۵۰۰,۰۰۰	پیکان بنز ده تن
۳	پویانیستانک	نائین	مهندس شیخی	۵۰۰,۰۰۰	پیکان
۴	پیستون سازی تبریز	تبریز - شهرک شهید رجائی	حاج قاسمی	۱۰۰,۰۰۰	مینی بوس فیات تراکتور رومانی و پرکینز
۵	توان گستر نمونه	مشهد	طوسی	۱۰۰,۰۰۰	پیکان جیب سیمرغ
۶	پورآذر تبریز	تبریز - کرکج	چقالو	۱۰۰,۰۰۰	مینی بوس فیات تراکتور رومانی و پرکینز
۷	آذرین قطعه	تبریز - جاده تهران	سعادت	۱۰۰,۰۰۰	پیکان
۸	پیستون خودرو خراسان	مشهد - ک ۹ جاده قوچان	هامپا	۵۰,۰۰۰	مینی بوس فیات تراکتور رومانی و پرکینز و رنو
۹	موتور آذران تبریز	تبریز - شهرک شهید سلیمی	مقدم	۱۰۰,۰۰۰	پیکان
۱۰	عباسی	مشهد - جاده قوچان	عباسی	۲۰,۰۰۰	پیکان رنو
۱۱	آیرون پیستون	مشهد - جاده نیشابور	دری	۵۰,۰۰۰	پیکان رنو
۱۲	نوری	مشهد خ نخ ریسی	نوری	۷۰,۰۰۰	پیکان رنو ژیان پژو ۵۰۴
۱۳	صنعت خراسان	مشهد جاده قوچان	لطفی	۵۰,۰۰۰	تراکتور رومانی و پرکینز و پیکان
۱۴	آلوکاست	تبریز سه راهی کبریت سازی	ریاحی	۲۰,۰۰۰	موتورهای آب و کمپرسور
۱۵	گیتاموتور	اصفهان - شهرک صنعتی جی	درویش	۴۰۰,۰۰۰	پیکان رنو
۱۶	جهان خودرو	الیگودرز	فائق	۴۰۰,۰۰۰	پیکان
۱۷	پیستون سازی جهان کاست	اراک	خجسته	۲۰۰,۰۰۰	پیکان
۱۸	پیستون سازان طوس	مشهد	ثقفی	۵۰۰,۰۰۰	پراید پرکینز

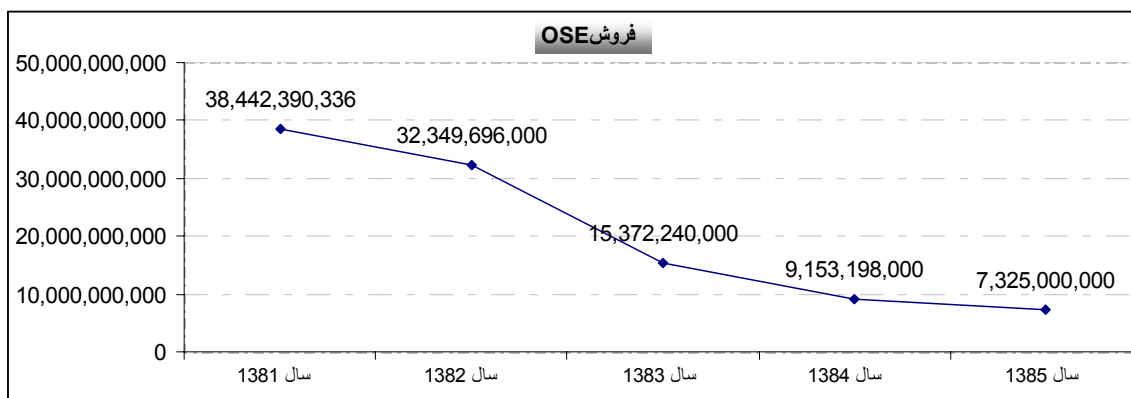
فصل ۶:

بازاریابی و فروش: Marketing and Sales

۱- روند فروش ریالی از سال ۱۳۸۱ الی بودجه سال ۱۳۸۵

جمع کل فروش	درصد	فروش EXP	درصد	فروش OSE	تغییر	فروش OE	تغییر	فروش AM	تغییر	سال	ردیف
154,539,661,018		4,515,440,160		38,442,390,336		92,173,561,000		19,408,269,522		سال ۱۳۸۱	۱
139,136,203,616	-۹.۹۷	0	-۱۰۰.۰۰	32,349,696,000	-۱۵.۸۵	63,081,138,560	-۲۱.۵۶	43,705,369,056	۱۲۵.۱۹	سال ۱۳۸۲	۲
168,930,700,068	۲۱.۴۱	0	0	15,372,240,000	-۵۲.۴۸	100,455,250,156	۵۹.۲۵	53,103,209,912	۲۱.۵۰	سال ۱۳۸۳	۳
240,097,278,100	۴۲.۱۳	0	0	9,153,198,000	-۴۰.۴۶	144,542,957,704	۴۳.۸۹	86,394,122,396	۶۲.۶۹	سال ۱۳۸۴	۴
357,493,110,000	۱۴۸.۹۰	0	0	7,325,000,000	-۱۹.۹۷	180,103,560,000	۲۴.۶۰	170,054,550,000	۹۶.۸۴	سال ۱۳۸۵	۵





۲- پیش بینی فروش OE در سال ۱۳۸۵

ردیف	شرح کالا	نوع فروش	تعداد نیاز خودروساز (عدد)	سهم از مشتری (درصد)	پیش بینی فروش
۱	پیستون پژو ۱۸۰۰ بدون ملحقات	OE	۱۲۰۰۰۰	%۵۰	۶۰۰۰۰۰
۲	پیستون پیکان OHV	OE	۴۶۰۰۰۰	%۹۵/۶	۴۴۰۰۰۰
۳	پیستون پیکان 1600-HC	OE	۸۰۰۰۰	%۵۱	۴۱۰۰۰
۴	پیستون پژو TU5-206	OE	۲۵۰۰۰۰	%۴۸	۱۲۰۰۰۰
۵	پیستون پراید	OE	۱۶۰۰۰۰۰	%۲۵	۴۰۰۰۰۰
۴	پیستون پژو TU3-206	OE	۱۲۰۰۰۰	۰	۰
۷	پیستون ۱۲۸ کامل	OE	۳۶۰۰۰	%۱۰۰	۳۶۰۰۰
۸	پیستون ۹۷ کامل	OE	۱۳۰۰۰	%۱۰۰	۱۳۰۰۰
۹	مجموعه شاتون و پیستون	OE	۶۰۰۰۰۰	%۶۶	۴۰۰۰۰۰
	جمع کل پیش بینی فروش شرکت				۱۸۵۰۰۰۰
	جمع کل نیاز خودروساز				۴۳۶۰۰۰۰
	درصد سهم بازار OE				42%

۳- استراتژیهای فروش:

الف) استراتژی فروش در بازار OE:

استراتژی شرکت تولیدی پیستون ایران در سه سال آینده با توجه به تنوع تولید خودرو در شرکت‌های خودروسازی خصوصاً شرکت ایران خودرو، جذب همکاری در خصوص تولید پیستون‌های جدید و دارای استانداردهای بالا می‌باشد. سابقه طولانی شرکت و دارا بودن لیسانس ماهله آلمان از امتیازات رقابتی است که شرکت‌های خودروساز را ترغیب به ادامه و گسترش فعالیت خود با شرکت می‌نماید.

از سویی بهینه سازی و طراحی جدید پیستون‌ها مبنی بر افزایش کارایی موتور و بهبود عملکرد موتور در جهت نیل به اهداف زیست محیطی در خصوص کاهش آلودگی هوا از جمله فرصت‌های مناسب در سال‌های پیش رو می‌باشد. از جمله این پیستون‌های می‌توان به پیستون‌های OHV-EF7-TU5-TU3 در پیستون‌های سواری و پیستون بهینه سازی شده OM355 و پیستون جدید OM457 در خودروهای سنگین اشاره نمود.

ب) استراتژی فروش در بازار AM:

در سه سال آینده استراتژیهای این شرکت در بازار AM معطوف به چهار بخش اصلی ذیل خواهد بود.

ردیف	نوع خودرو	محصول	هدف	دلایل انتخاب
۱	پیستون بنزینی	پیکان کار	نگهداشت سهم موجود	عدم تولید خودروی مذکور
		پیکان دولوکس	استراتژی شرکت افزایش نرمال قیمت به موازات کاهش عرضه آن و در نهایت خروج از بازار تا پایان سال ۸۶ می باشد.	با توجه به ضرر ده بودن این محصول و خروج این نوع خودرو در سالهای آتی از معابر و در عین حال اعتبار این محصول در بازار برای شرکت،
۲	بنزینی	پراید	با توجه به کلیدی بودن این محصول در سبد محصولات شرکت در حال حاضر قیمت فروش این محصول در بازار قیمت نفوذی بوده و هدف خارج کردن رقبا از بازار AM می باشد. استراتژی شرکت افزایش فروش این محصول جهت کاهش قیمت تمام شده و افزایش قیمت فروش جهت رسیدن به سود آوری در این محصول می باشد.	رشد روز افزون خودرو پراید و اتخاذ تولید ۴۵۰۰۰۰ دستگاه در سال ۸۵ از سوی شرکت سایپا. این درحالیست که با توجه به توقف روند تولید پیکان در کشور تقاضای خرید این محصول در کشور بالا رفته است.
۳	بنزینی	نیسان	استراتژی شرکت خروج از بازار این محصول می باشد	به دلیل ضرر ده بودن آن و سهم پائین بازار و عدم تاثیر آن بر سبد محصولات شرکت
۴	بنزینی	XU9 (پژو ۴۰۵ مدل ۲۰۰۰)	نگهداشت سهم موجود و افزایش این سهم	پیش بینی در حدود ۸۹۰۰۰ دستگاه با فرض تعمیر ۱۰ ساله این خودرو و پتانسیل بالا در بازار
		XU7 (سمند - پژو ۴۰۵ - پژو پارس)	بیشترین فعالیت در سه سال آینده معطوف به کسب بالاترین سهم از نوع مذکور می باشد. تحویل پیستون مذکور به صورت سوپر کیت که از ارزش افزوده بالاتری برخوردار می باشد. از اهم	رشد روز افزون خودرو با موتور مذکور که شامل سه نوع خودروی سواری با بازار مناسب داخلی می باشد.
	بنزینی	TU5.TU3 پژو ۲۰۶	ورود آزمایشی در سال ۸۵ و افزایش سهم بازار در دو سال آینده (پیش بینی می شود این شرکت ۵۰٪ از سهم این بازار را بدست آورد)	ارزش افزوده بالای این محصولات ، کیفیت و استانداردهای زیست محیطی بالا از جمله مزایای تولید این محصولات می باشد.
۵	بنزینی	رنو ۱۱۰۰	استراتژی شرکت افزایش نرمال قیمت به موازات کاهش عرضه آن و در نهایت خروج از بازار تا پایان سال ۸۶ می باشد	ضرر ده بودن این محصول و خروج این نوع خودرو در سالهای آتی از معابر
۶	دیزلی	گروه ۱۱۵ (موتورهای OM360)	کسب ۱۰۰٪ از بازار فوق و نگهداشت آن در ۳ سال آینده	از آنجا که این محصول متعلق به اتوبوس ۳۰۲ می باشد و تولید آن متوقف گردیده، این شرکت سعی در کسب بیشترین سهم ممکن را دارد.

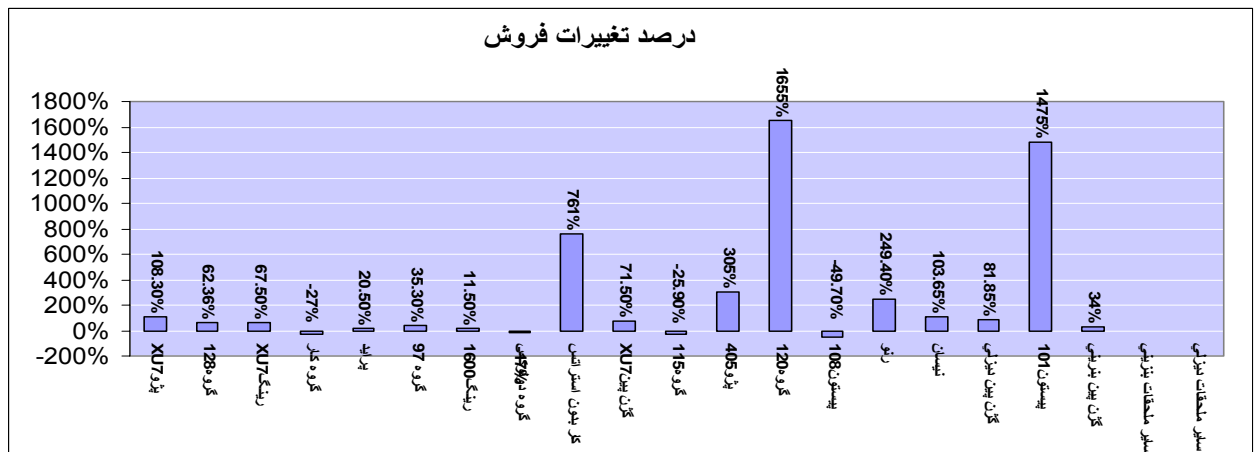
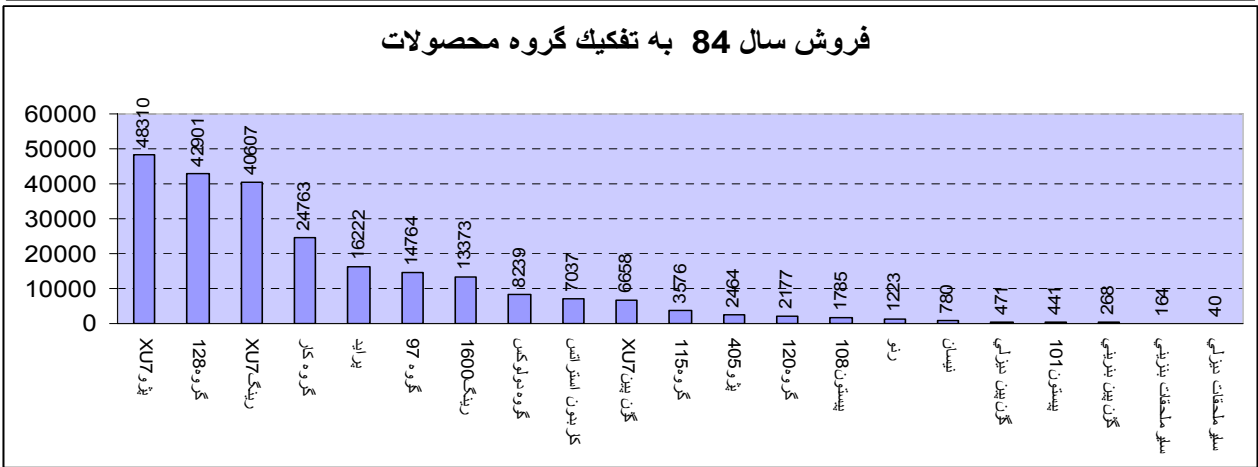
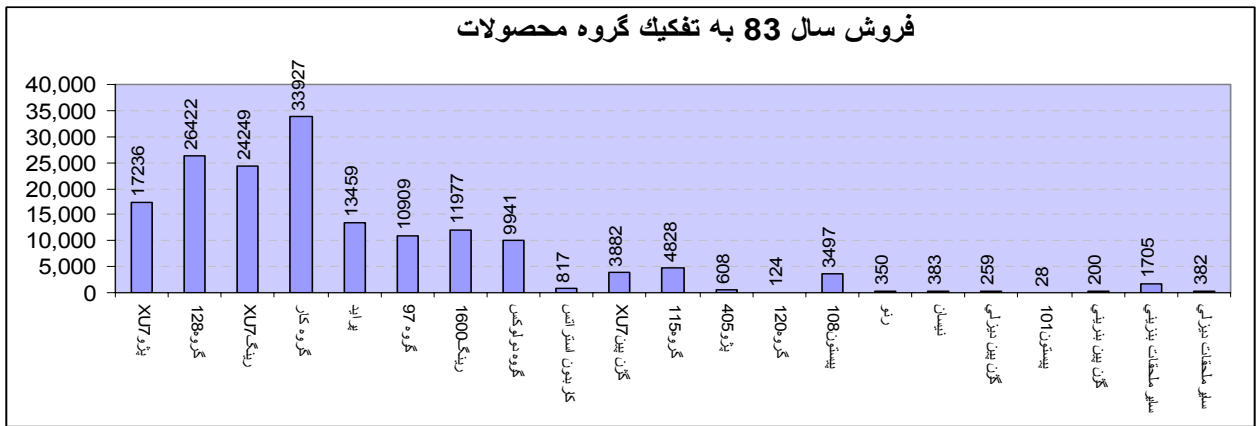
ردیف	نوع خودرو	محصول	هدف	دلایل انتخاب
		گروه ۱۲۸ (موتورهای OM355)	افزایش سهم موجود و کسب ۱۰٪ سهم بازار در سه سال آینده	ارزش افزوده مناسب - ادامه روند تولید کامیون‌های مذکور در شرکت ایران خودرو دیزل
		گروه ۱۲۰ (ولوو N10 قدیم و حدید)	نگهداشت و افزایش سهم بازار در سال ۸۵ و ادامه روند آن در سه سال آینده	ارزش افزوده بالا -
		تراکتور رومانی ۱۰۸	نگهداشت سهم موجود	توقف تولید این تراکتور قبل از انقلاب باعث شده تا تقاضای بازار این محصولات ثابت بماند.
		تراکتور پرکینز	در حال حاضر قیمت فروش این محصول در بازار قیمت نفوذی بوده و هدف خارج کردن رقبا از بازار AM می‌باشد. استراتژی شرکت افزایش فروش این محصول جهت کاهش قیمت تمام شده و افزایش قیمت فروش پس تسلط بر بازار جهت رسیدن به سود آوری در این محصول می‌باشد.	افزایش نیاز بازار و تولید محصول فوق.
۷				با توجه به بالا بودن ارزش افزوده محصولات دیزلی، این شرکت در نظر دارد با برنامه ریزی مناسب از لحاظ بهینه سازی خطوط تولیدی از لحاظ کمی و کیفی نسبت به افزایش سهم بازار این محصولات اقدام نماید. اهداف بلند مدت این شرکت در بخش فروش، تولید پیستونهای دیزلی شرکت ایران خودرو دیزل از جمله کامیون‌های اتگو، اکتروس و اکسور می‌باشد.

۵- استراتژیهای بازار یابی:

شرکت پیستون ایران در نظر دارد در سال ۱۳۸۵ جهت افزایش میزان فروش خود در بازارهای AM اقدام به پیاده سازی استراتژیهای بازاریابی ذیل نماید:

ردیف	استراتژی بازاریابی	پیش بینی هزینه
۱	برگزاری ۱۲ مورد سمینارهای تخصصی در استانهای مختلف کشور	۶۹۱۵۰۰۰۰*۱۲ = ۸۲۹۸۰۰۰۰۰ ریال
۲	حضور در ۴ نمایشگاه تخصصی خودرو و قطعات یدکی	۵۵۶۰۰۰۰۰۰ ریال
۳	ارائه هدایای تبلیغاتی مختلف و متنوع جهت نمایندگان فروش، مکانیکها و تراشکاران	۸۸۷۰۰۰۰۰۰ ریال
۴	ارائه BOUNS ماهانه به نمایندگان فروش	۱۸۶۰۰۰۰۰۰ ریال
۵	بازدید ۱۰۰ نفر از مخاطبین از کارخانه	۷۶۵۰۰۰۰۰۰ ریال
هزینه تبلیغات در واحد محصول در بازار AM		۲۱۵۹ ریال

۶- درصد تغییرات فروش در سبد کالای شرکت:



فصل ۷:

تولید و عملیات: Manufacturing and Operations

۱- تنوع محصولات و میزان تولید در سال ۱۳۸۴ در خطوط تولیدی شرکت:

خطوط تولیدی	نوع محصول	میزان تولید	جمع انحرافات	عملکرد خطوط در سال ۱۳۸۴ (نسبت تولید به پیش بینی)
خط ۱ دیزلی، سالن ماهله	۹۷	۴۱۱۶۹	۱۲۷۰	%۹۷
	۹۷/۵	۲۵۱۷۴	۱۲۲۰	
	۱۱۵	۹۲۵۱	۷۲۵	
	۱۱۶	۳۲۳۷	۱۹۰	
	ولوو قدیم	۶۴۱۳	۳۶۵۰	
	۱۲۸	۷۲۶۵۰	۲۷۳۱	
	۱۲۸ توربو	۵۲۰۸	۰	
	۱۲۸/۵	۲۰۷۵۵	۱۶۷۱	
۱۲۹	۳۹۱۱	۲۰۰		
خط ۲ بنزینی، سالن ماهله	کار MC	29435	12600	%۷۹
	کار ۰.۲۰	۸۱۱۴۵	۱۲۷۹۴	
	کار ۰.۳۰	۲۲۱۱۲	۳۵۰۳	
	دولوکس ۰.۳۰	۹۱۹۸	۵۵۹۰	
	۱۰۱	۲۹۸۹	۳۶۰	
	۱۰۸	۱۷۳۴۵	۱۰۴۵۰	
خط ۳ بنزینی، سالن ماهله	کار STD	۸۹۶۶۱	۵۸۵۰	%۹۴
	کار HC	۱۵۳۶۲۰	۱۴۸۴۳	
	کار ۰.۲۰	۴۹۳۱۶	۲۱۳۰	
	کار ۰.۳۰	۳۱۱۶۸	۱۸۵۰	
خط ۵ کره، بنزینی	پراید STD	411975	19077	%۱۰۳
	پراید ۰.۲۵	24023	1613	
	پراید ۰.۵۰	17721	94	
	نیسان STD	13065	1463	
	نیسان ۰.۲۵	4104	1560	
	نیسان ۰.۵۰	5668	165	
	OHV	1630	0	
خط ۶ کره، بنزینی	کار BS-STD	۳۲۶۲۷	۱۲۱۲۲	%۷۹
	کار BS-020	۴۷۵۱۱	۱۸۸۶۷	
	کار BS-030	۳۰۹۷۱	۱۸۵۶	

خطوط تولیدی	نوع محصول	میزان تولید	جمع انحرافات	عملکرد خطوط در سال ۱۳۸۴ (نسبت تولید به پیش بینی)
	دولوکس STD	۳۸۷۳۱	۲۰۷۲	
	دولوکس ۰۲۰	۳۷۲۸۹	۱۵۹۱	
	دولوکس ۰۳۰	۱۳۹۵۳	۶۶۳۰	
	دولوکس ۰۴۰	۷۳۹۲	۲۰۰۵۸	
	رنو ۱۱۰۰	۹۸۱۲	۲۳۰	
	کار ۰۴۰	۶۸۵۸	۵۵۶	
خط بنزینی، ۷	XU5	۷۱۸۴۸۹	۸۸۱۹۰	%۹۳/۵
خط بنزینی، ۸ وایسر	پراید STD	۲۰۴۳۰	۶۰۹۴	%۸۷/۵
	پژو XU7	۳۹۳۷۷۴	۷۴۶۷۵	
	پژو TU5	۲۸۸۷	۰	
	کار STD	۶۶۳۴	۲۹۶	
	کار HC	۱۴۹۹۱۰	۲۴۵۱۲	
خط دیزلی، ۹ وایسر	۹۷/۵	۰	۰	%۴۲
	ولوو جدید	۴۵۴۲	۲۹۱۱	
	۱۲۸	۶۲۳۲	۱۸۹۷۷	
	۱۲۸ توربو	۷۳۰۹	۴۲۶۷	
	۱۲۸/۵	۷۴۰۸	۱۰۴۳۶	
	۱۲۹	۱۰۷۳۲	۱۳۹۳۷	

۲- فرصت‌های از دست رفته ناشی از تعمیرات و تعویض خطوط ماشین کاری در سال ۱۳۸۴:

فرصت از دست رفته برای تولید پیستون (عدد)	جمع کل ظرفیت از دست رفته (شیفت کاری) (A+B+C)	ظرفیت از دست رفته ناشی از تعمیرات (شیفت کاری) (C)	تعویض در داخل گروه		تعویض تیپ به تیپ		شماره خط
			زمان صرف شده (شیفت کاری) (B)	تعداد تعویض	زمان صرف شده (شیفت کاری) (A)	تعداد تعویض	
۳۰۴۹۲	۷۲/۶	۱۰/۶	۱۴	۱۴	۴۸	۱۲	۱ ماهله
۳۲۴۰۰	۴۰/۵	۲۹/۵	۳	۶	۸	۴	۲ ماهله
۲۲۶۴۰	۲۸/۳	۲۲/۸	۳/۵	۷	۲	۱	۳ ماهله
۱۴۵۶۰	۲۰/۸	۹/۳	۳/۵	۷	۸	۲	۵ کره
۲۵۲۸۲	۵۷/۲	۳۴/۲	۸	۲۱	۱۵	۱۰	۶ کره
۵۱۶۶۰	۴۹/۲	۴۶/۲	-	-	۳	۱	۷ وایسر
۵۹۹۵۵	۵۷/۱	۲۲/۶	۱/۵	۳	۳۳	۱۱	۸ وایسر
۱۵۸۰۰	۳۹/۵	۲۸	۳/۵	۷	۸	۲	۹ وایسر
۲۵۲۷۸۹	جمع کل پیستون قابل تولید در ظرفیت از دست رفته در سال ۱۳۸۴						

۳- پیش بینی محصولات جدید در خطوط تولیدی:

دیزلی		بنزینی	
خطوط تولیدی	محصول	خطوط تولیدی	محصول
۹ وایسر	OM355 بهینه شده	۷ وایسر	TU3
		۷ وایسر	TU5
		۸ وایسر	RIO
		۸ وایسر	OHV
		۸ وایسر	EF7
		۶ کره	MAZDA
		۸ وایسر	L90

۴- تکمیل پروژه‌های تولیدی:

تکمیل پروژه‌های FH12, F12, N12 جهت بازار AM، میزان پیش بینی شده از نیاز بازار جهت هر یک از محصولات ذکر شده ۶۰۰۰ قطعه می‌باشد. این در حالیست که خط ۹ وایسر جهت تحقق این امر در نظر گرفته شده است. از آنجا که این خط در حال حاضر با مشکلاتی روبه رو می‌باشد، راه اندازی کامل این خط به همراه اجرای آموزش‌های لازم به اپراتورها و نیز پیش بینی ابزار لازم جهت این خط از اولویت‌های اصلی سال ۱۳۸۵ می‌باشد.

تکمیل پروژه ایکاروس جهت بازار AM، میزان پیش بینی شده نیاز بازار ۳۰۰۰ قطعه می‌باشد. خط ۱ ماهله جهت تولید این محصول پیش بینی شده است.

تکمیل خط ۶ کره، و اختصاص این خط به خط نمونه سازی در سال ۱۳۸۵

خارج کردن خط ۴ رنو اتو ماشین از سالنهای تولیدی (فروش این خط در سال ۱۳۸۶ پیش بینی شده است)

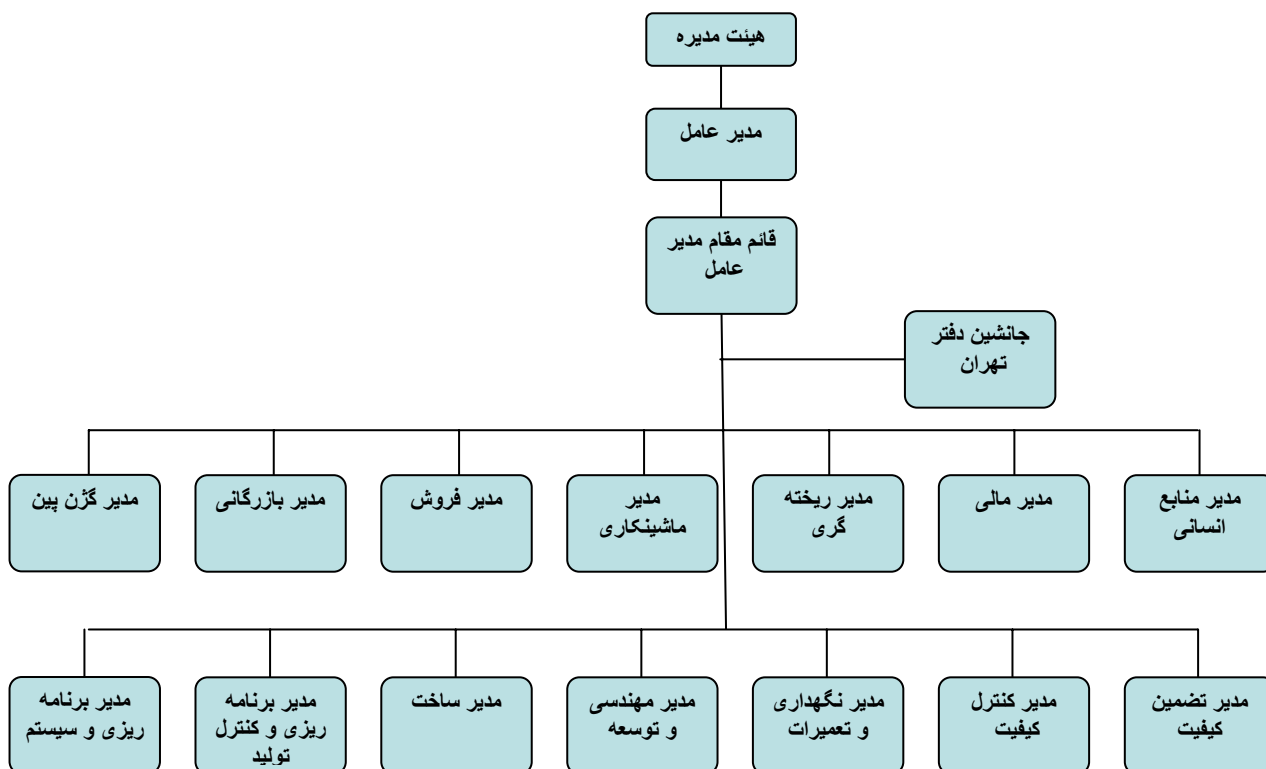
تولید آزمایشی (PERKINZ(4R), OM457 در خط ۹ وایسر

خرید دستگاه کنترل وایسر

فصل ۸:

مدیریت و سازمان : Management

معرفی چارت سازمانی شرکت پیستون ایران:



دلایل این انتخاب:

فصل ۹:

ریسک‌های بالقوه: Significant Risks

ریسک‌های داخلی:

- ۱- ظرفیتهای از دست رفته ناشی از تعویض و تعمیرات خطوط ماشینکاری
- ۲- عدم تحویل به موقع ملحقات و مواد اولیه
- ۳- عدم همکاری مدیران اجرایی شرکت در پیشبرد اهداف سازمانی
- ۴- عدم هماهنگی مدیران ارشد (هیات مدیره)
- ۵- عدم تامین بودجه لازم در تکمیل طرحهای پیش بینی شده
- ۶- پایین بودن بهره وری شرکت
- ۷- بالا بودن قیمت تمام شده محصولات
- ۸- کمبود بودجه لازم جهت انجام تحقیق و توسعه سازمانی

ریسک‌های خارجی:

- ۱- آثار تحریم احتمالی کشور بر شرکت پیستون ایران (تامین مواد اولیه)
- ۲- ورود رقبای جدید داخلی و خارجی
- ۳- بالا رفتن قیمت مواد اولیه (آلومینیوم)

فصل ۱۰: آنالیز مالی: Financial Projections

جدول مقایسه‌ای شاخص‌های بهره‌وری IPMC و MAHLE

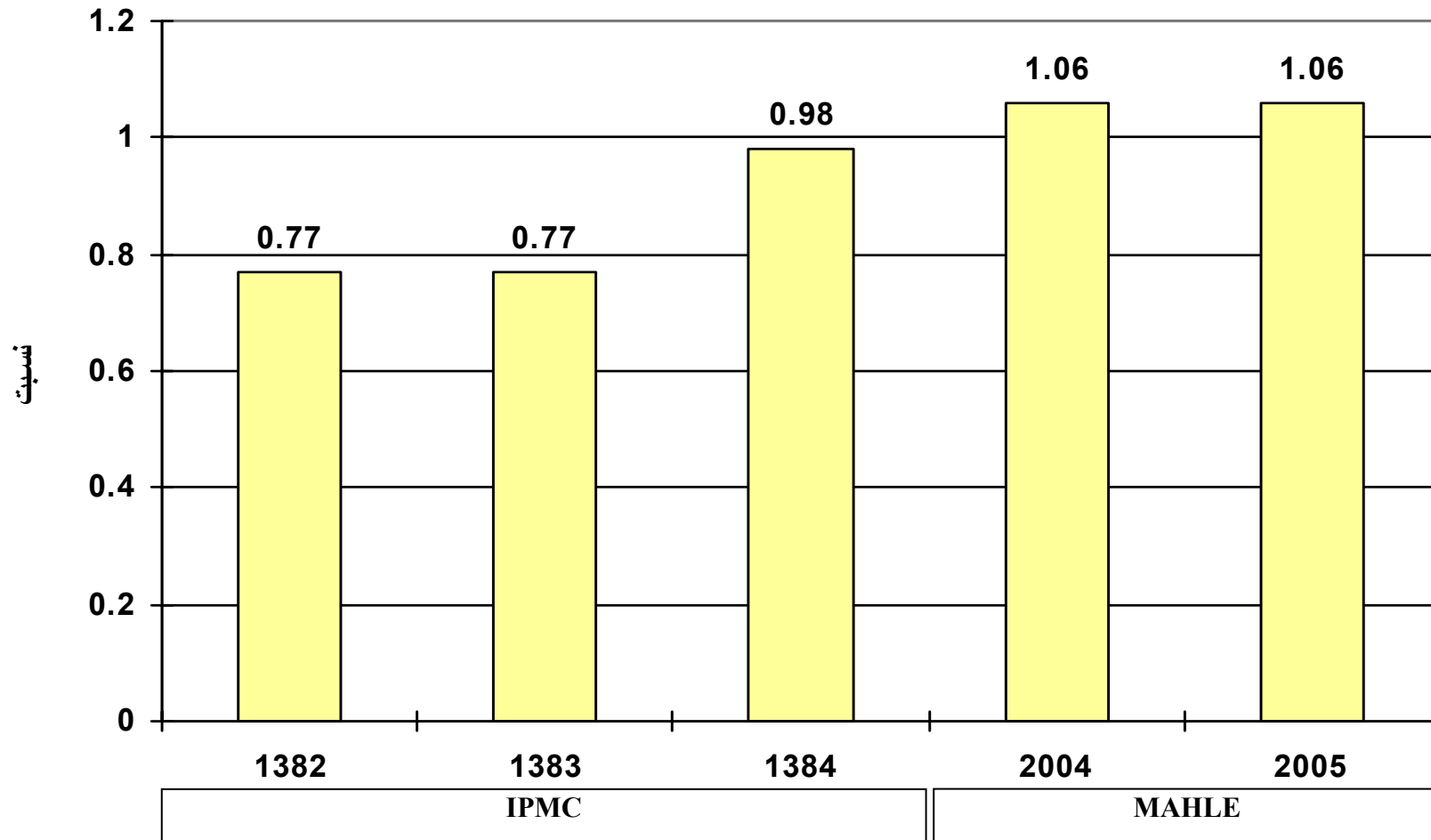
شاخص	IPMC			MAHLE		سطح‌بندی شاخصهای ریالی بهره‌وری	
	1382	1383	1384	2004	2005	IPMC	MAHLE (2005)
$\text{بهره‌وری کل} = \frac{\text{ارزش ستانده کل}}{\text{ارزش کل داده‌ها}} \times 100$	0.77	0.77	0.98	1.06	1.06	ضعیف	متوسط
$\frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{کل ستانده}}$	-0.05	-0.02	0.15	0.40	0.39	ضعیف	خوب
$\frac{\text{هزینه مواد مستقیم}}{\text{ستانده عملیاتی}} \times 100$	63%	64%	51%	41%	43%	در شرکت IPMC حدود ۸٪ بیشتر از MAHLE	
$\text{بهره‌وری مواد} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{ارزش مواد و قطعات مصرفی}}$	-0.09	-0.04	0.29	0.96	0.91	ضعیف	متوسط
$\text{بهره‌وری فرآیند} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{مصارف واسطه‌ای - ارزش کل داده‌ها}}$	-0.22	-0.09	0.89	1.17	1.18	ضعیف	متوسط
$\frac{\text{هزینه نیروی انسانی}}{\text{ستانده عملیاتی}} \times 100$	19%	17%	19%	28%	27%	در شرکت IPMC حدود ۸٪ بیشتر از MAHLE	
$\text{بهره‌وری نیروی کار} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{هزینه‌های نیروی انسانی}}$	-0.29	-0.14	0.77	1.42	1.47	خیلی ضعیف	ضعیف
$\text{بهره‌وری کل دارایی‌ها} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{ارزش کل دارایی‌ها}}$	-0.01	-0.01	0.06	0.62	0.58	خیلی ضعیف	عالی

**جدول مقایسه‌ای نسبت‌های مالی و فروش
IPMC و MAHLE**

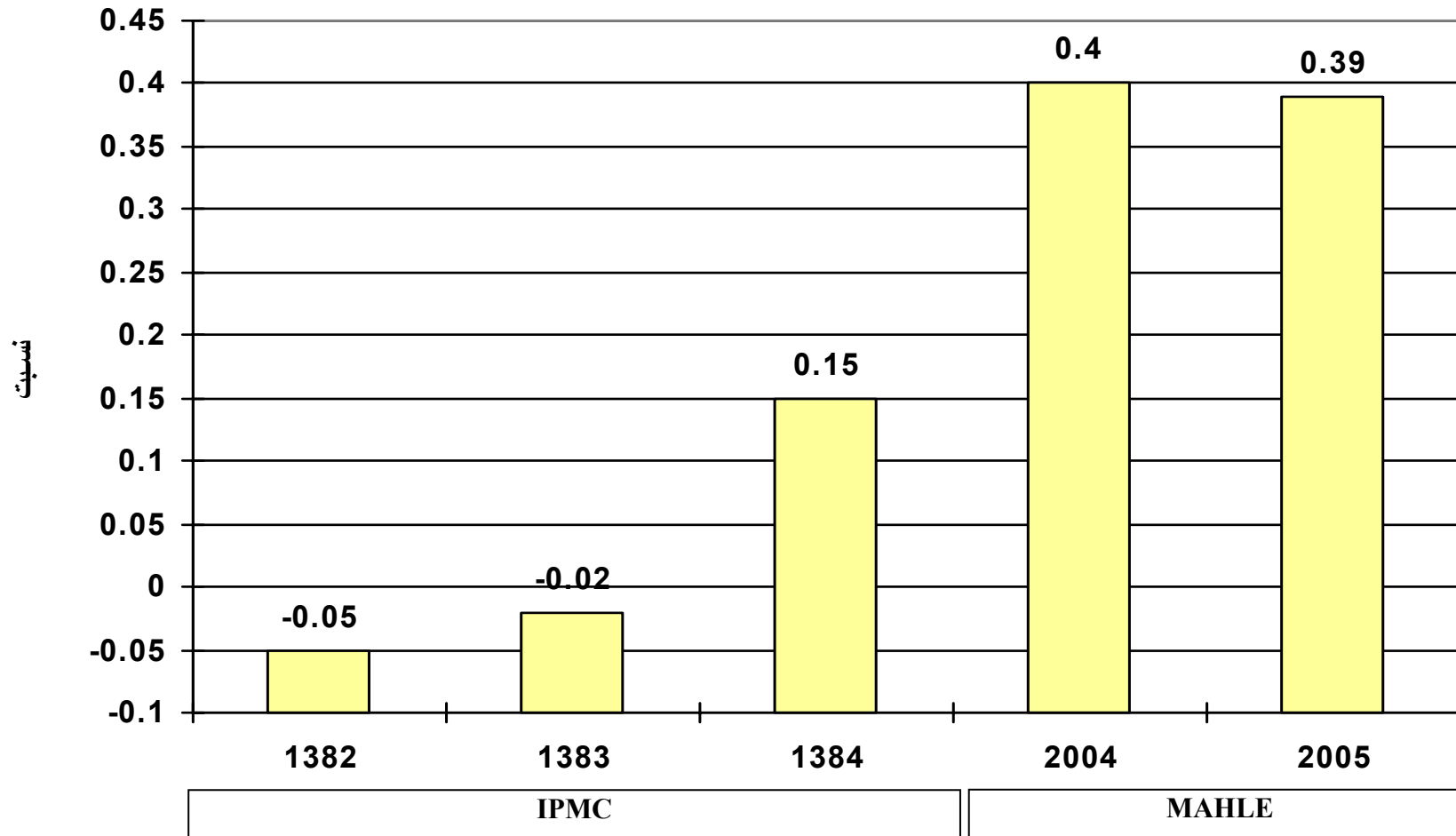
شاخص	IPMC			MAHLE		تجزیه و تحلیل و مقایسه
	1382	1383	1384	2004	2005	
$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}}$	0.34	0.41	0.30	1.61	1.87	شرکت IPMC در مقایسه با گروه ماهله از توان نقدینگی پایینی برخوردار می‌باشد
$\text{نسبت آنی} = \frac{\text{دارایی‌های جاری نقدی}}{\text{بدهی‌های جاری}}$	0.16	0.21	0.01	0.23	0.31	شرکت IPMC در مقایسه با گروه ماهله از توان نقدینگی پایینی برخوردار می‌باشد
$\text{گردش دارایی‌ها} = \frac{\text{فروش خالص}}{\text{کل دارایی‌ها}} \times 100$	23%	28%	42%	146%	136%	شرکت IPMC در مقایسه با گروه ماهله از گردش دارایی مطلوبی برخوردار نمی‌باشد
$\text{نسبت بدهی} = \frac{\text{کل بدهی}}{\text{کل دارایی‌ها}}$	1.04	1.16	1.33	0.61	0.58	شرکت IPMC از نسبت بدهی خوبی برخوردار نمی‌باشد. بویژه در مقایسه با گروه ماهله فاصله زیادی دارد.
$\text{حاشیه سود عملیاتی (بازدهی فروش)} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{فروش خالص}} \times 100$	-8%	-19%	6%	3%	4%	این شاخص در مقایسه با نرخ بهره بانکی در دو کشور ایران و آلمان باید مقایسه گردد.
$\text{نسبت بازدهی کل دارایی‌ها} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{کل دارایی‌ها}} \times 100$	-2%	-5%	2%	5%	5%	این شاخص در مقایسه با نرخ بهره بانکی در دو کشور ایران و آلمان باید مقایسه گردد.
$\text{نسبت فروش به کل دارایی‌ها} = \frac{\text{فروش خالص}}{\text{کل دارایی‌ها}} \times 100$	23%	28%	42%	146%	136%	در این دو شاخص اختلاف معناداری وجود دارد که ناشی از اختلاف در بهرهوری دو شرکت می‌باشد.
$\text{نسبت ارزش ستانده به کل دارایی‌ها} = \frac{\text{ارزش ستانده}}{\text{کل دارایی‌ها}} \times 100$	23%	29%	42%	156%	148%	

بهره‌وری کل

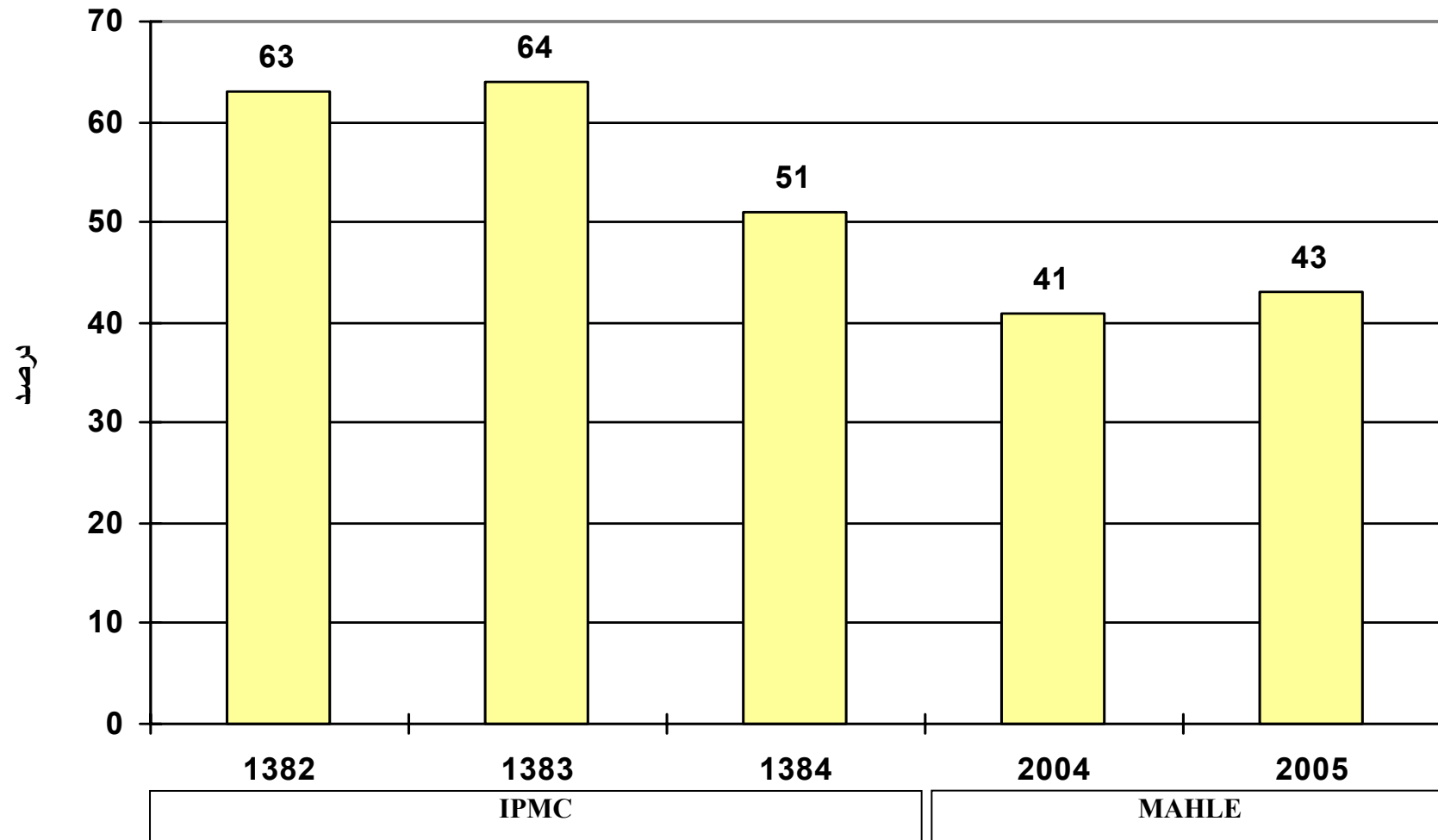
$$\text{بهره‌وری کل} = \frac{\text{ارزش ستانده کل}}{\text{ارزش کل داده‌ها}} \times 100$$



ارزش افزوده
کل ستانده

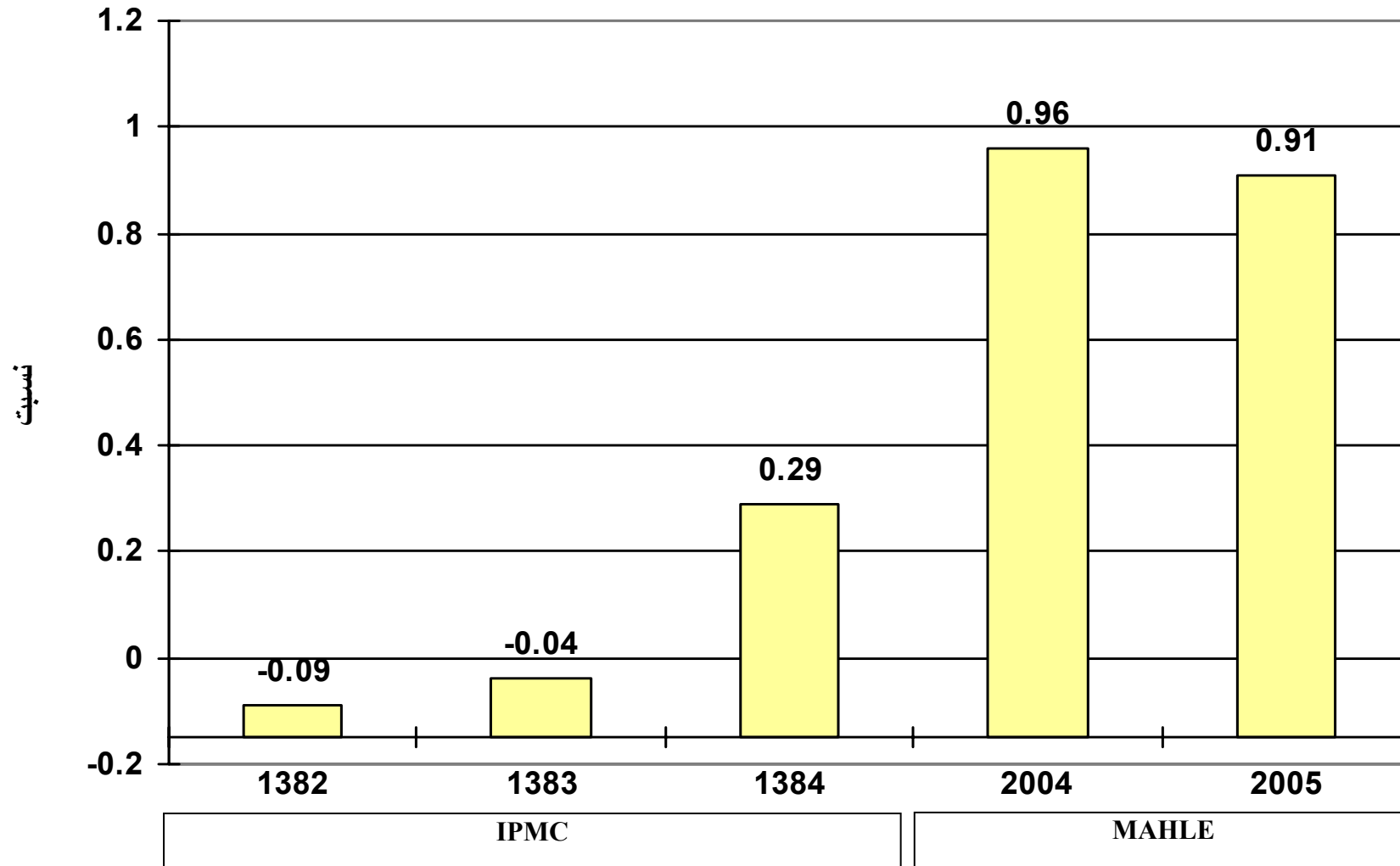


هزینه مواد مستقیم
 ستانده عملیاتی × ۱۰۰



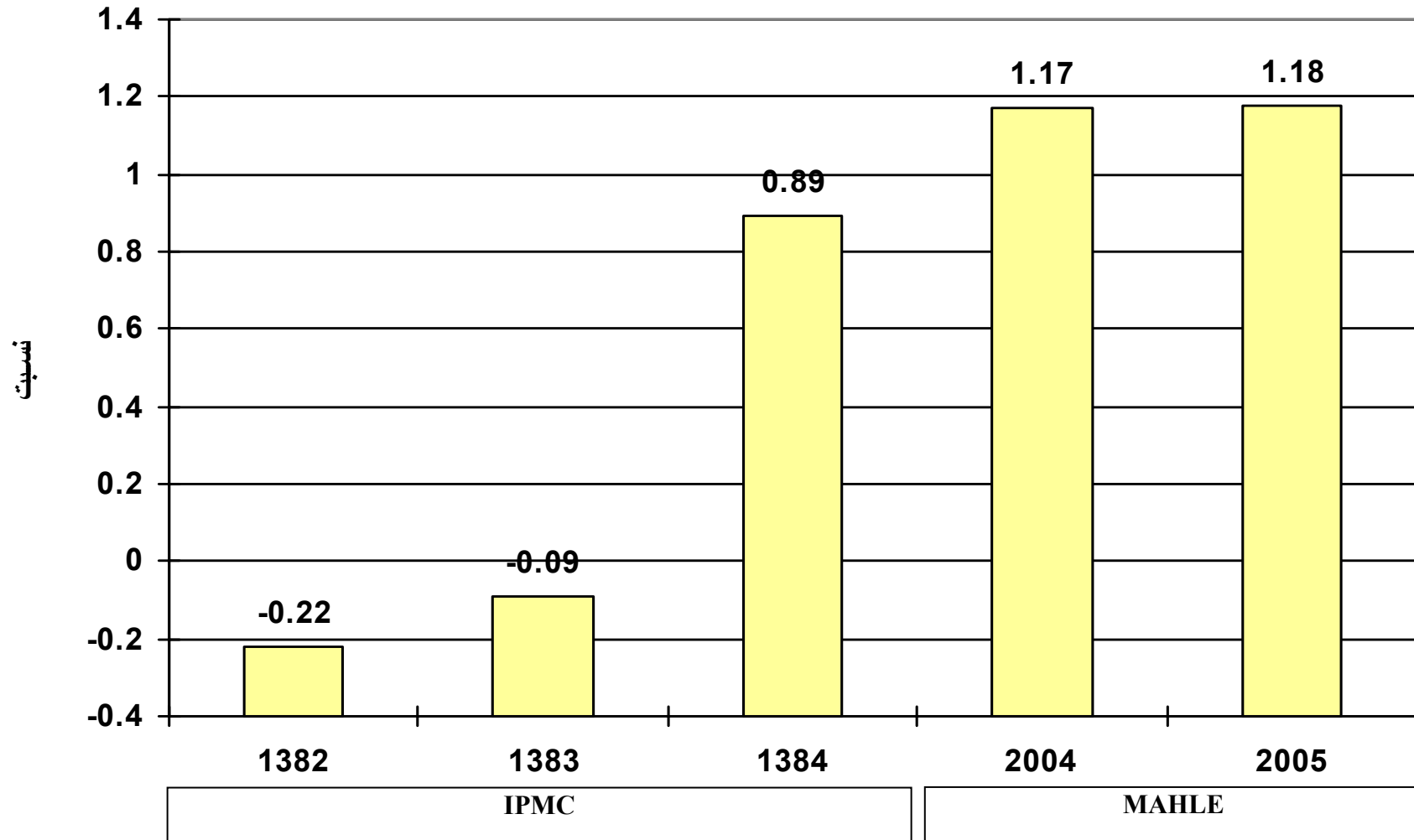
بهره‌وری مواد

$$\text{بهره‌وری مواد} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{ارزش مواد و قطعات مصرفی}}$$

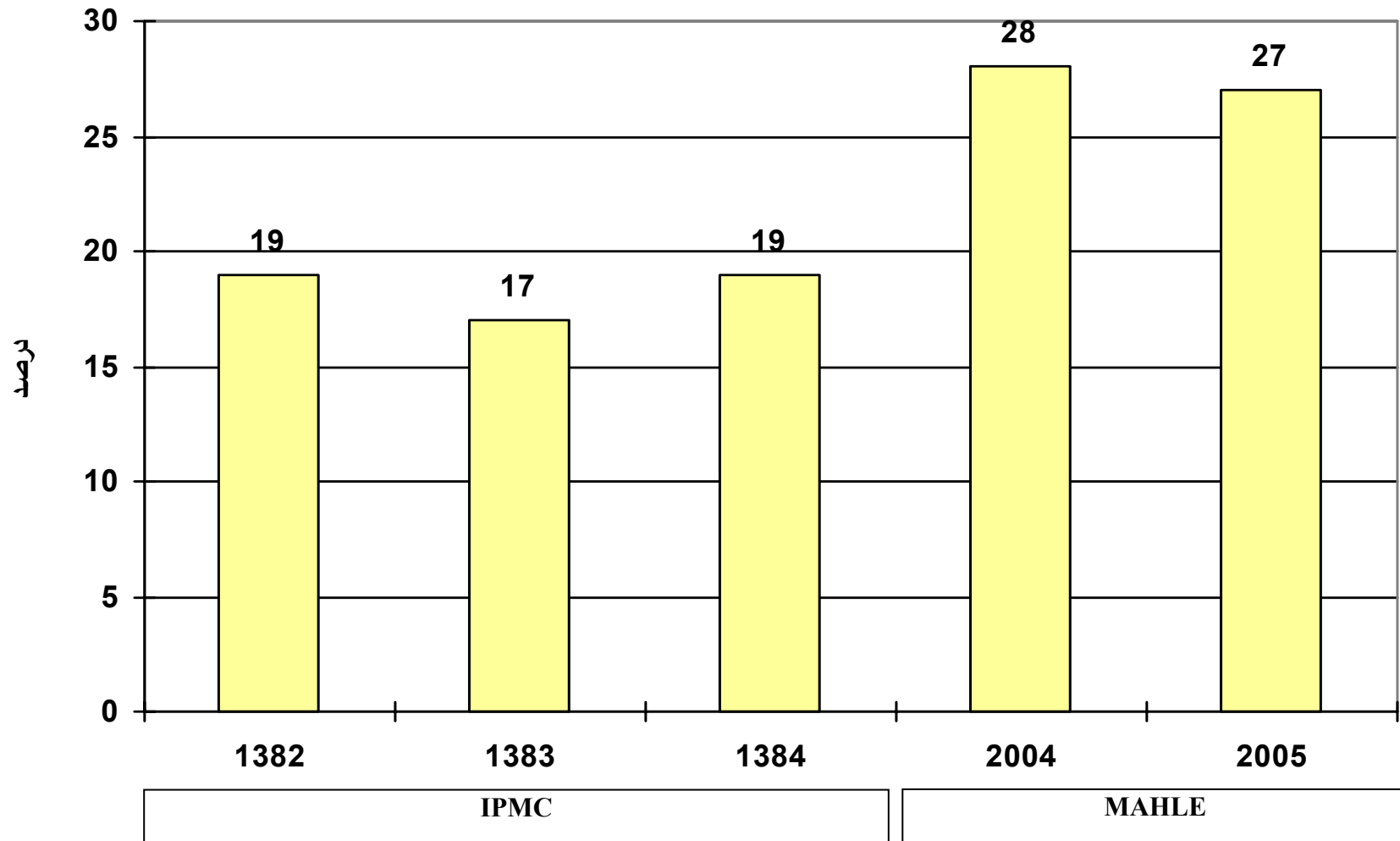


بهره‌وری فرآیند

$$\text{بهره‌وری فرآیند} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{مصارف واسطه‌ای} - \text{ارزش کل داده‌ها}}$$

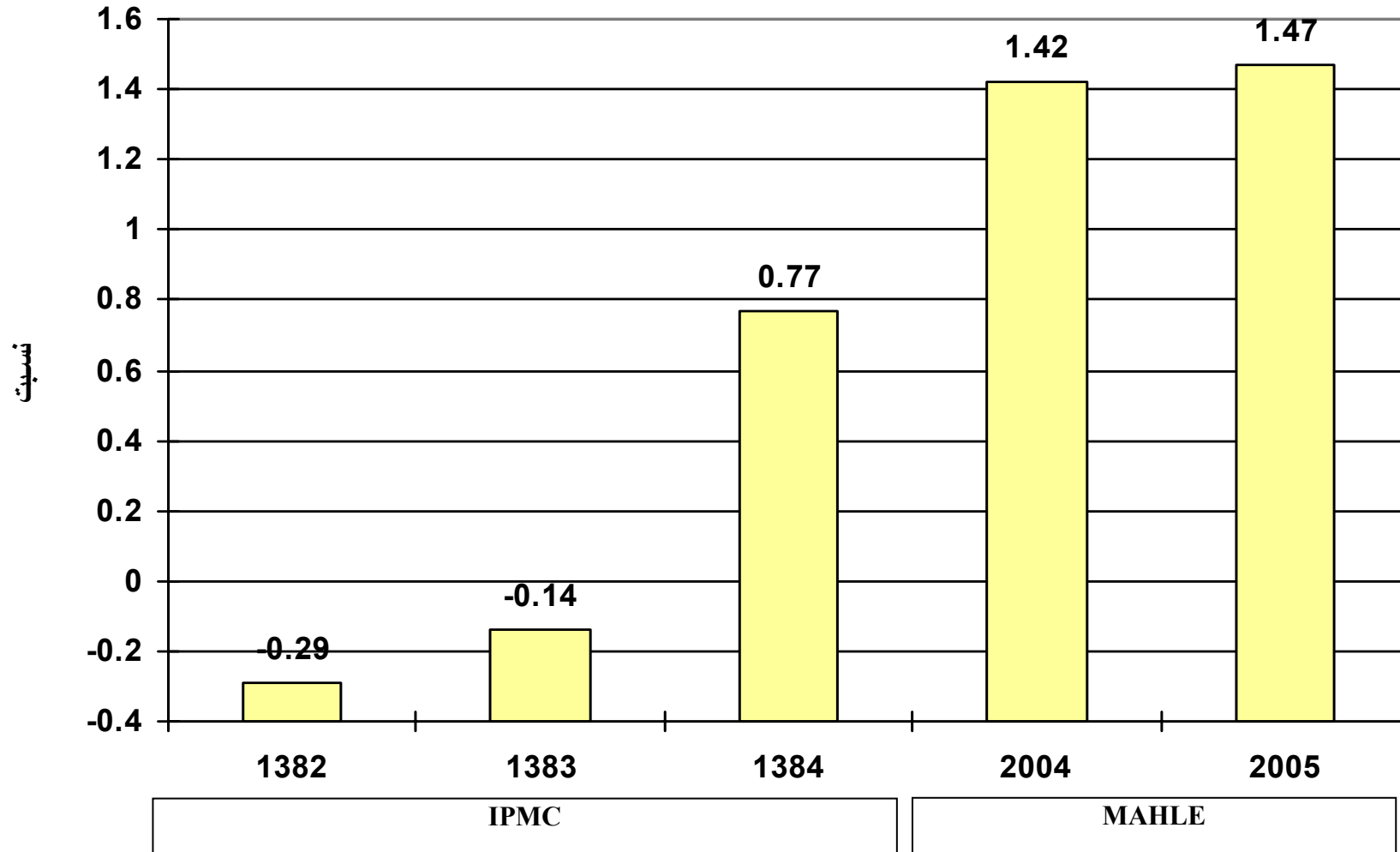


هزینه نیروی انسانی
ستانده عملیاتی × ۱۰۰



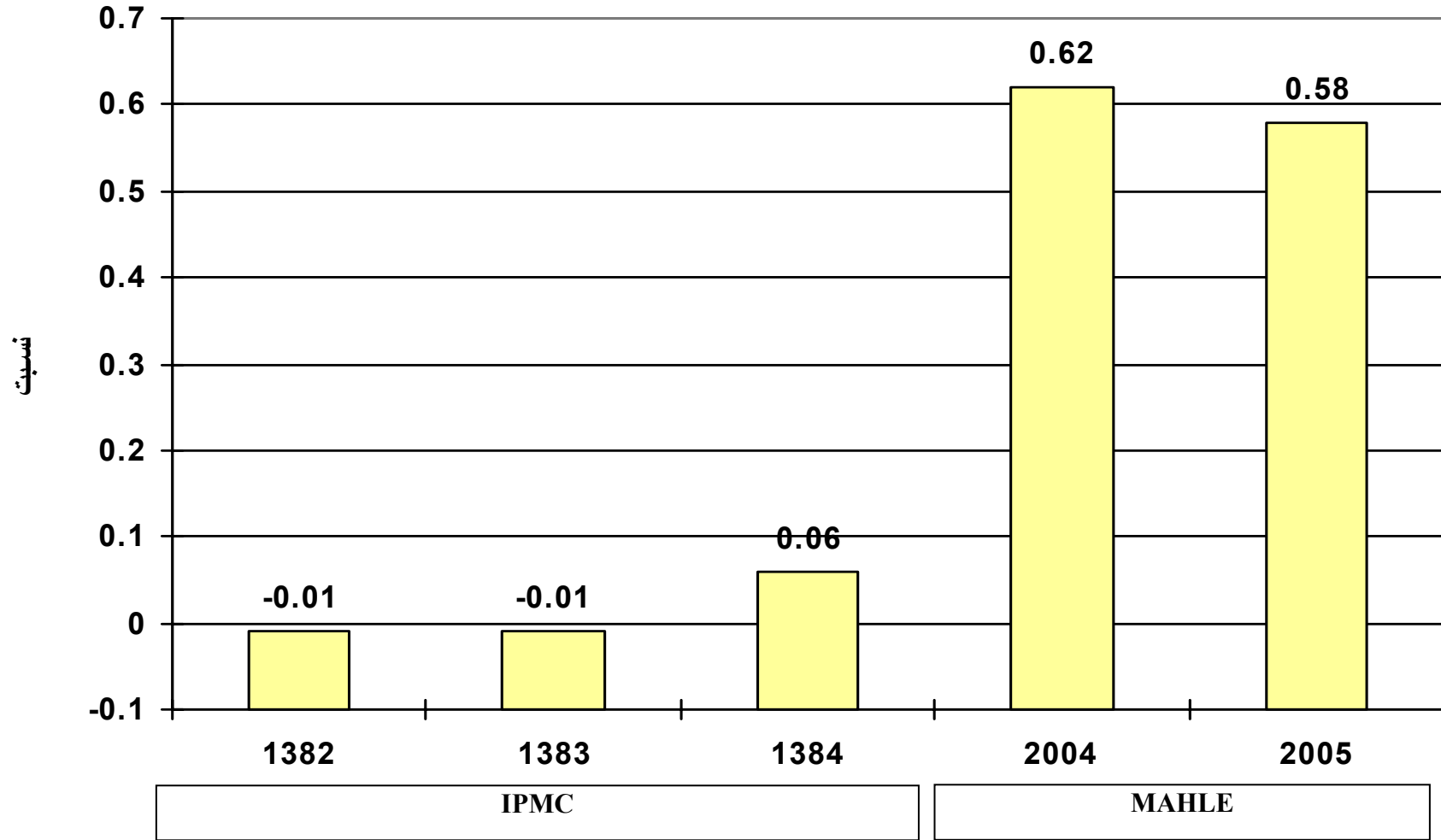
بهره‌وری نیروی کار

$$\text{بهره‌وری نیروی کار} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{هزینه‌های نیروی انسانی}}$$



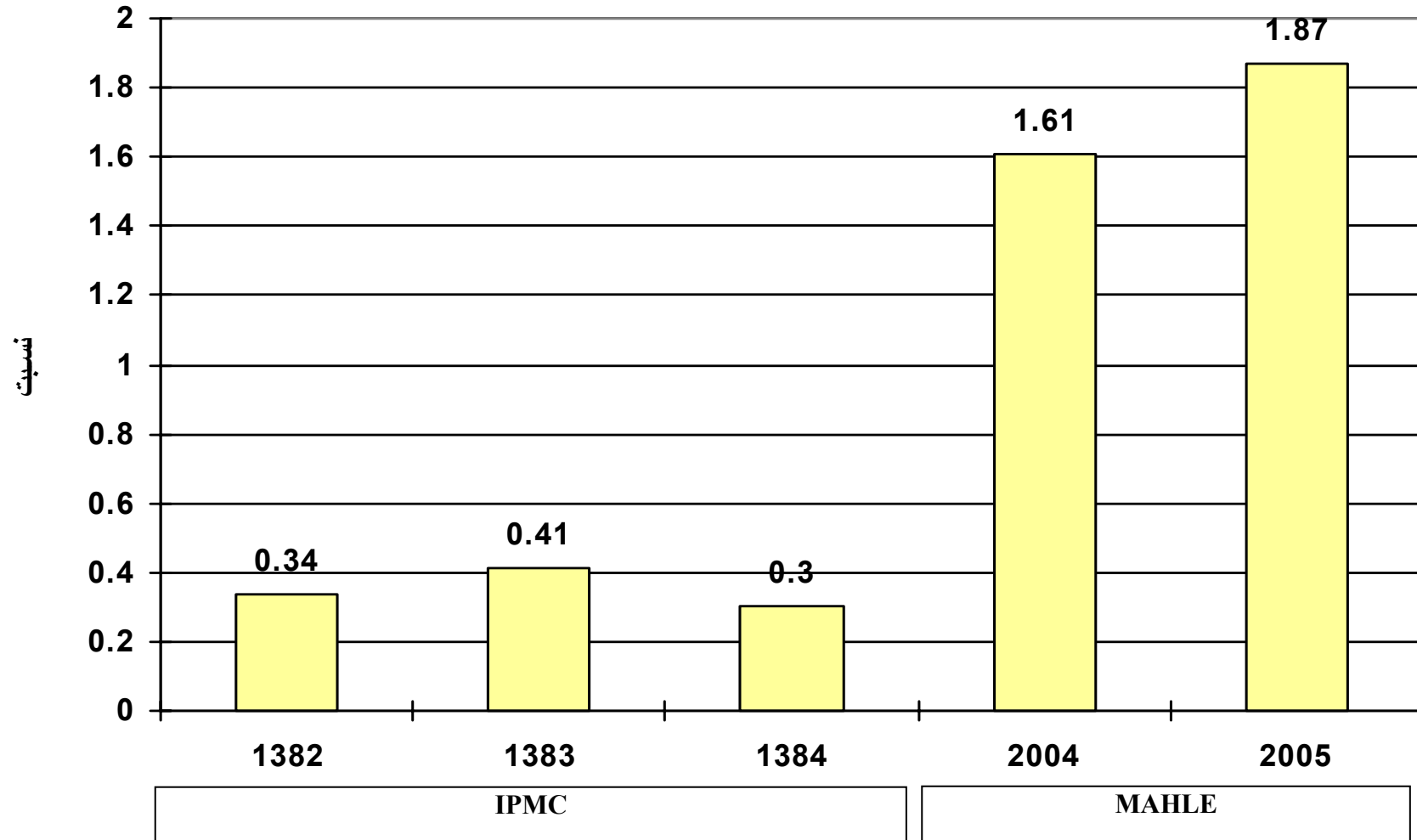
بهره‌وری کل دارایی‌ها

$$\text{بهره‌وری کل دارایی‌ها} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{ارزش کل دارایی‌ها}}$$



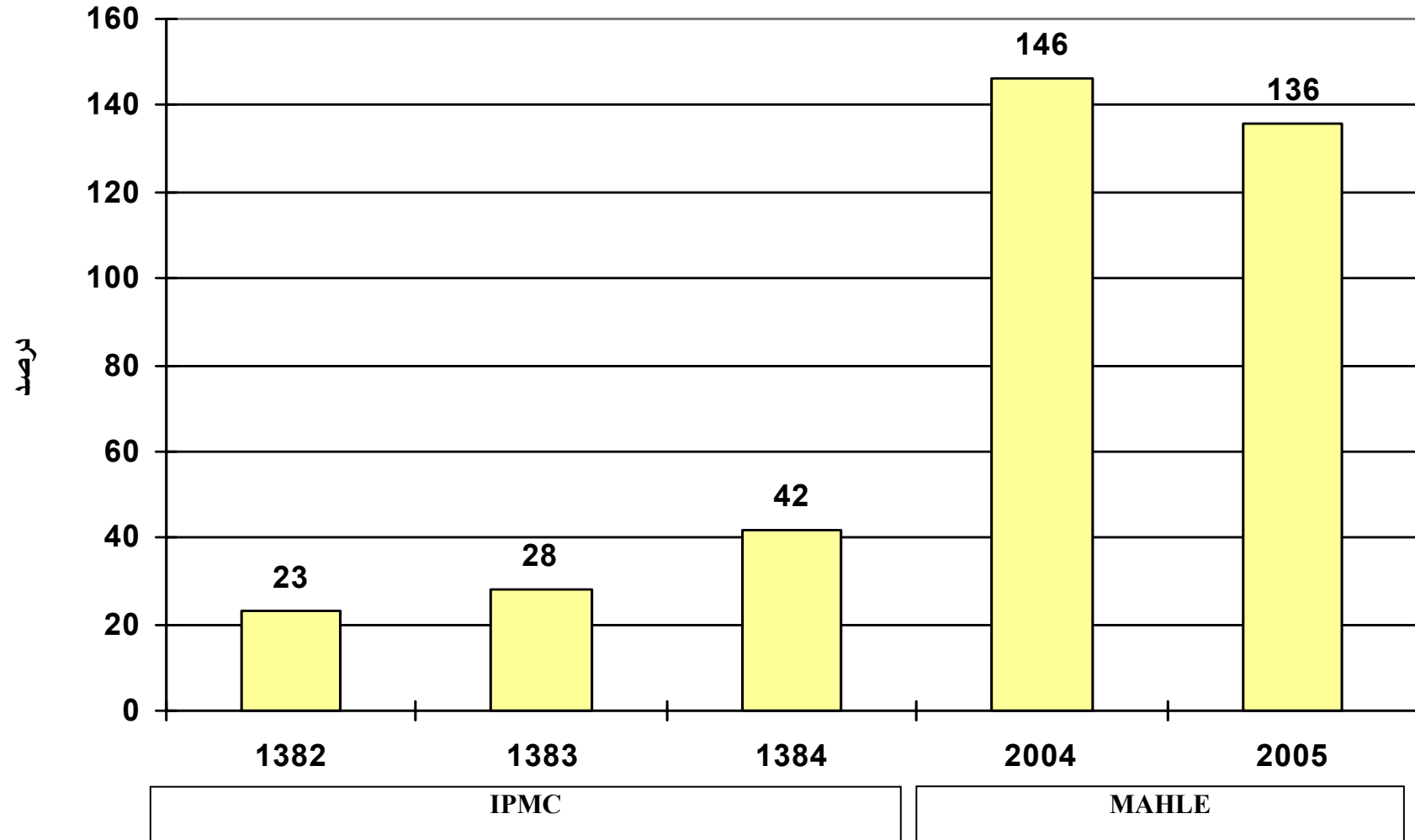
نسبت جاری

$$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}}$$



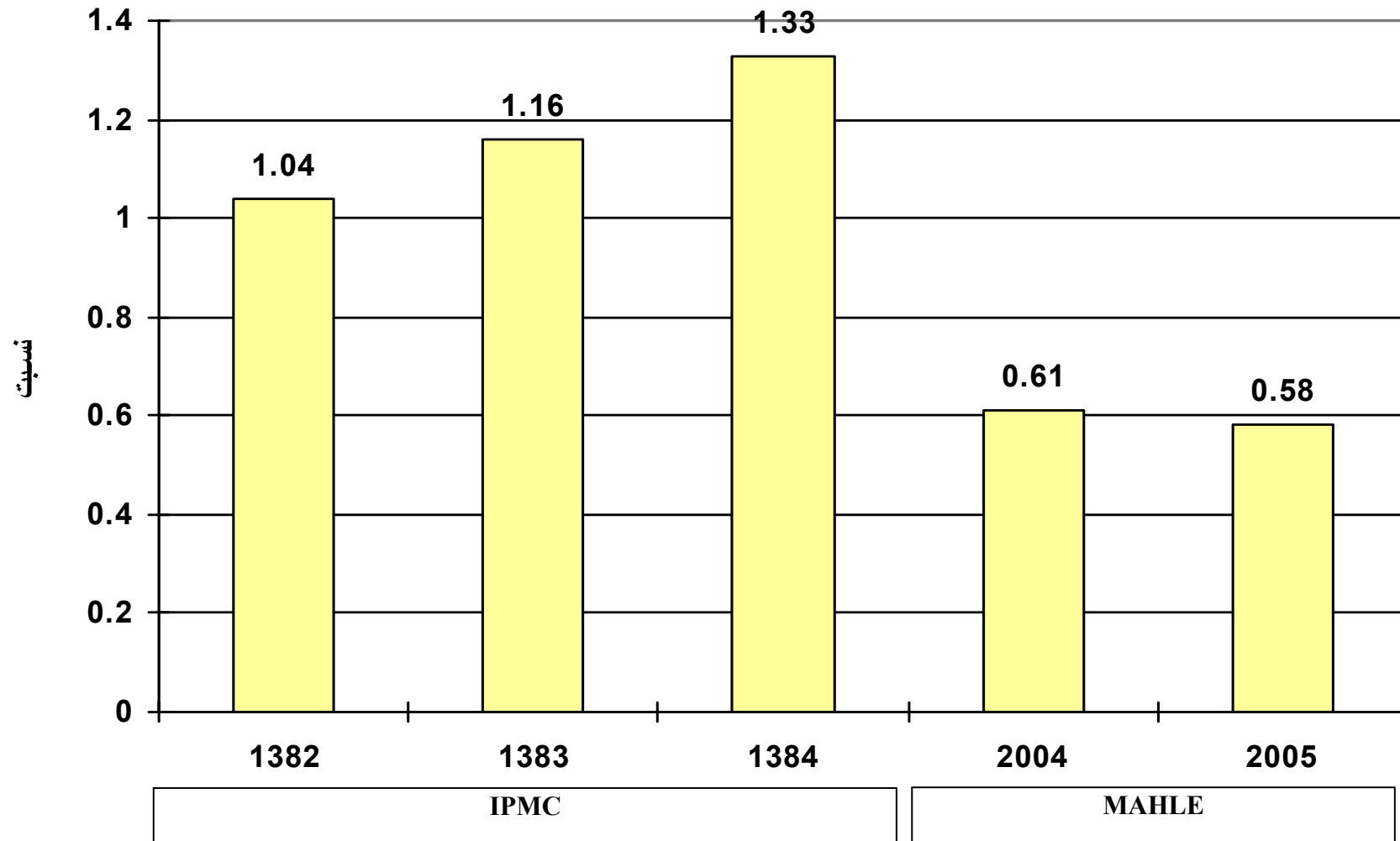
گردش دارایی‌ها

$$\text{گردش دارایی‌ها} = \frac{\text{فروش خالص}}{\text{کل دارایی‌ها}} \times 100$$



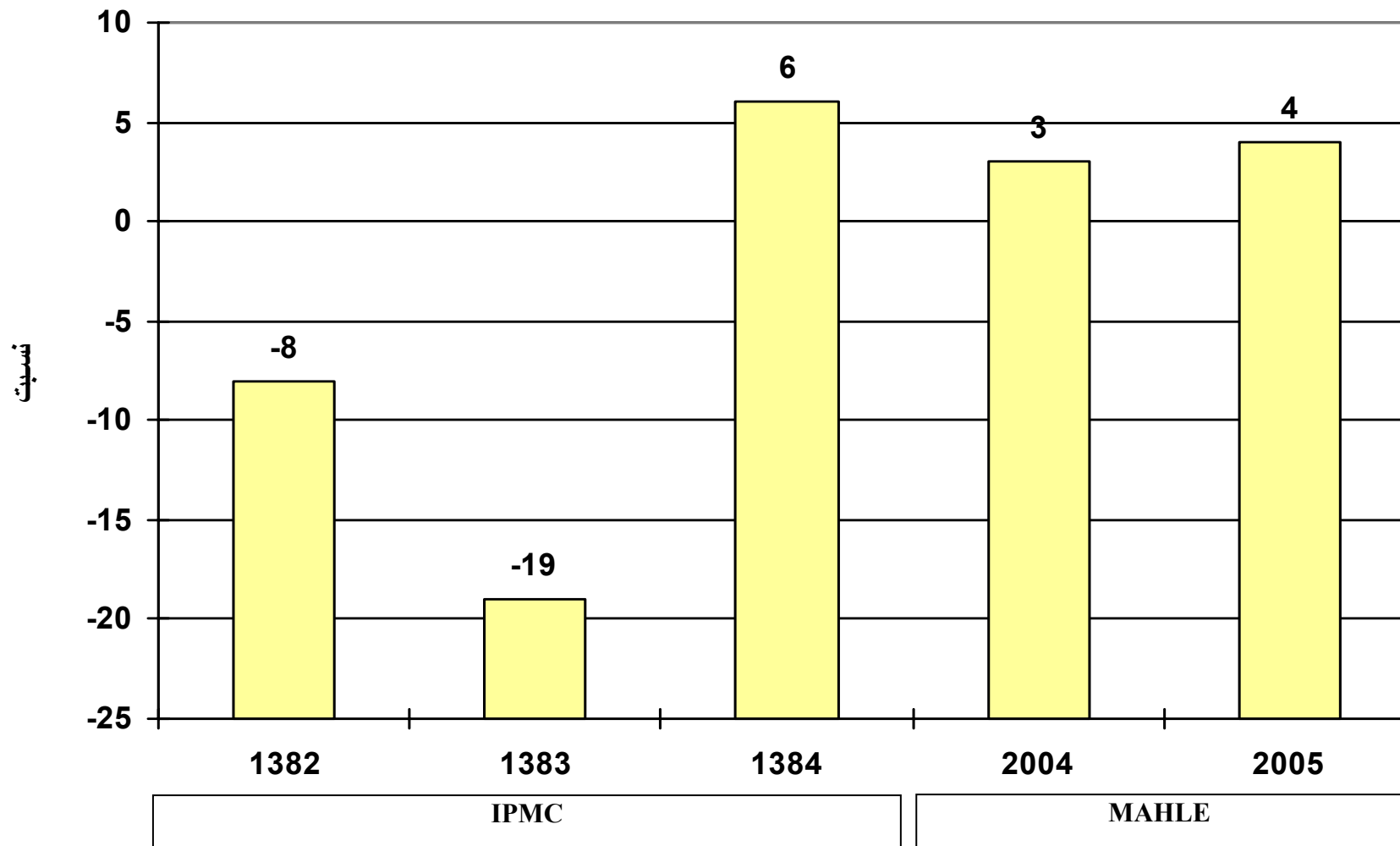
نسبت بدهی

$$\text{نسبت بدهی} = \frac{\text{کل بدهی}}{\text{کل دارایی‌ها}}$$



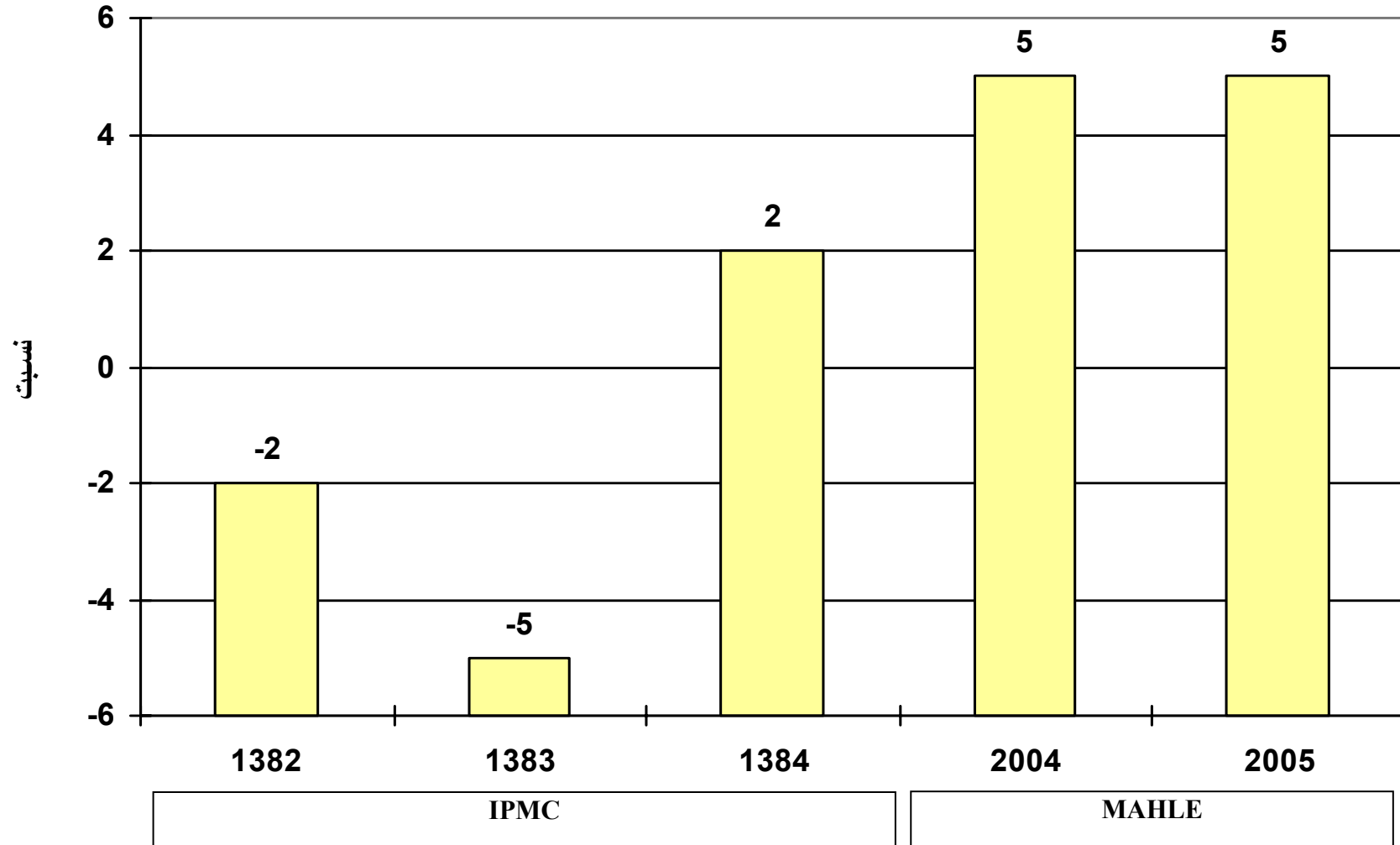
حاشیه سود خالص (بازدهی فروش)

$$\text{حاشیه سود عملیاتی (بازدهی فروش)} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{فروش خالص}} \times 100$$



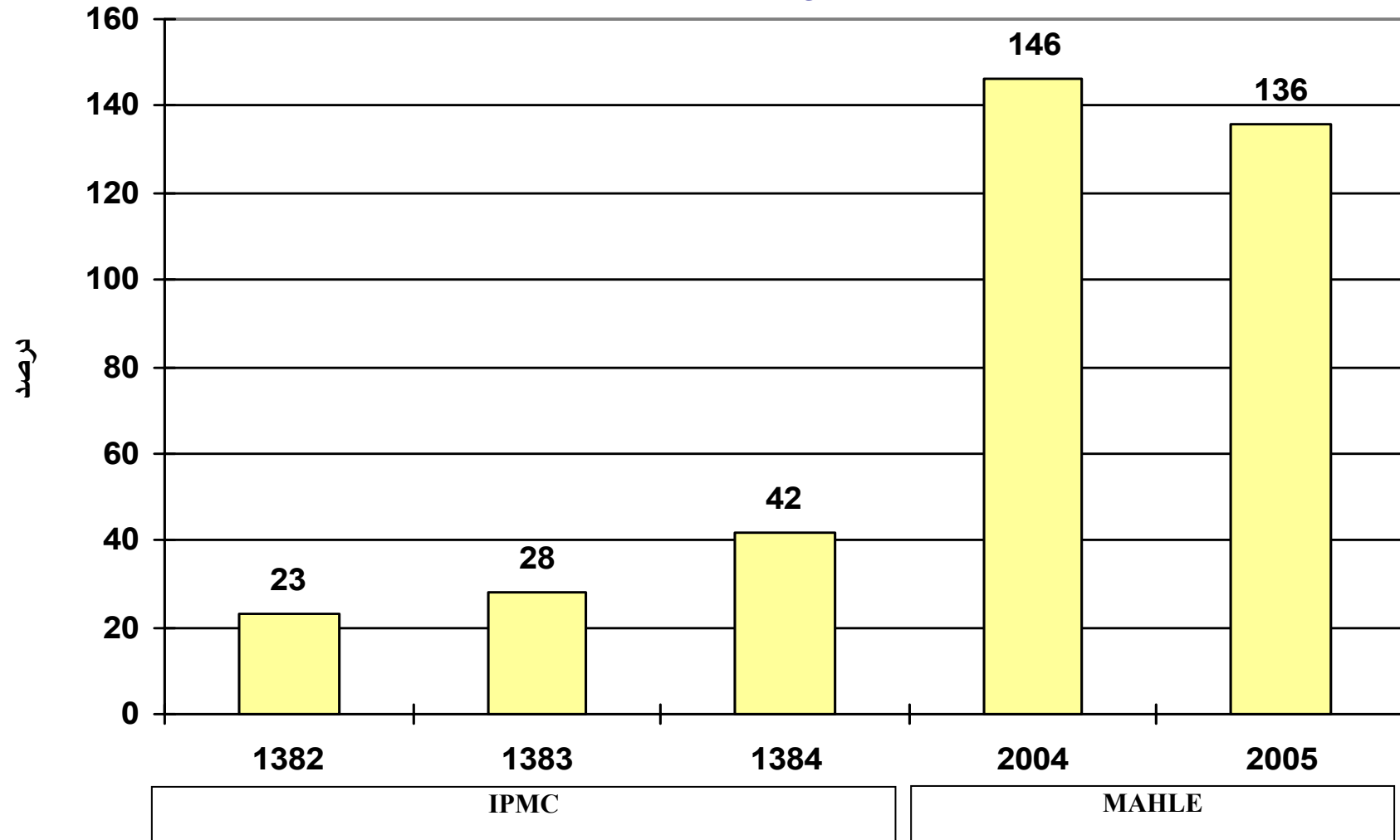
نسبت بازدهی کل دارایی‌ها

$$\text{نسبت بازدهی کل دارایی‌ها} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{کل دارایی‌ها}} \times 100$$



درصد فروش به کل دارایی‌ها

$$\text{نسبت فروش به کل دارایی‌ها} = \frac{\text{فروش خالص}}{\text{کل دارایی‌ها}} \times 100$$



ضمائم: *Appendixes*

۱- لیست برنامه‌های اجرایی سال ۱۳۸۵-۱۳۸۷