



دانشگاه اراک

دانشکده فنی و مهندسی

گروه مهندسی صنایع

عنوان پروژه:

تدوین استراتژی قیمت گذاری در شرکت تکلان

استاد راهنما:

دکتر منصوری

تهیه کننده:

مهدی کشاورز

تابستان ۱۳۹۷

چکیده

در این پژوهش یک استراتژی برای قیمت‌گذاری محصولات در شرکت ماشین‌سازی تکلان ارائه شده است. این شرکت یکی از تامین‌کننده‌های قطعه برای دو شرکت بزرگ خودروسازی ساپا و رنوپارس است. محصولات مختلفی در کارخانه این شرکت تولید می‌شود و برای تعیین استراتژی قیمت به ۲ موضوع مهم توجه شده است.

اولین مورد عوامل دخیل در قیمت است که به موارد زیر تقسیم می‌شود:

- عوامل داخلی: اهداف بازاریابی - آمیزه بازاریابی - هزینه
- عوامل خارجی: بازار و تقاضا - دیگر عوامل خارجی
- بازار هدف محصول
- اهداف موقعیتیابی

در بخش دوم این پژوهش، با در نظر گرفتن این عوامل فرایند قیمت‌گذاری و شرایط هر محصول به صورت جداگانه بررسی شده است. این بخش شامل موارد زیر است:

- فرایند قیمت‌گذاری
- اهداف بلندمدت
- پیش‌بینی تقاضا
- تخمین هزینه
- تحلیل محصولات و رقبا

در نهایت و در قسمت سوم، استراتژی قیمت‌گذاری ارائه شده که به صورت زیر است:

- اختصاص آمیزه بازاریابی دوم به محصول باک خودروی تندر به دلیل شرایط انحصاری تولید که در اختیار شرکت تکلان است تا در نهایت به افزایش سود منجر شود.
- اختصاص آمیزه بازاریابی اول به سایر محصولات برای حفظ جایگاه در بازار و داشتن سود ثابت

به دلیل اینکه شرکت ماشین‌سازی تکلان به شرکت مادر خود وابسته است اختیار عمل زیادی ندارد اما استراتژی‌های مذکور می‌توانند مفید باشند. علاوه بر این، تیم تحقیق و توسعه باید تلاش کند محصولات جدید شرکت‌های خودروسازی را رصد کرده و امتیاز تولید قطعات آن‌ها را به دست آورد.

فهرست محتوا

۱- عوامل مورد بررسی در قیمت گذاری.....	۶
۱-۱. عوامل داخلی.....	۶
۱-۱-۱. اهداف بازاریابی.....	۶
۱-۱-۲. آمیزه بازاریابی (Marketing Mix).....	۷
۱-۱-۳. هزینه.....	۸
۱-۲. عوامل خارجی.....	۹
۱-۲-۱. بازار و تقاضا.....	۹
۱-۲-۳. دیگر عوامل خارجی.....	۹
۱-۳. بازار هدف.....	۱۰
۱-۴. اهداف موقعیت یابی.....	۱۰
۲- فرایند قیمت گذاری.....	۱۱
۲-۱. اهداف بلندمدت.....	۱۱
۲-۲. پیش بینی تقاضا.....	۱۲
۲-۳. تخمین هزینه.....	۱۲
۲-۴. تحلیل محصولات و قیمت های قبا.....	۱۳
۲-۴-۱. باک تندر.....	۱۳
۲-۴-۲. باک تیبیا:.....	۱۳
۲-۴-۳. باک پراید:.....	۱۵
۲-۴-۴. سینی زیرموتور تیبیا:.....	۱۶
۲-۴-۵. سینی زیرموتور پراید.....	۱۸
۲-۴-۶. دیاق جلو پراید.....	۱۹
۲-۴-۷. دیاق عقب پراید.....	۲۰
۲-۴-۸. سپر نیسان.....	۲۲

۲-۵. انتخاب استراتژی‌های قیمت‌گذاری ۲۳

۳- راه‌حل پیشنهادی ۲۴

۳-۱. توضیح استراتژی‌ها ۲۸

مقدمه

قیمت‌گذاری یکی از بخش‌های اصلی تدوین هر برنامه بازاریابی است که تلاش می‌کند برای محصولات یا خدماتی که یک سازمان یا کسب‌وکار ارائه می‌کند ارزش مشخصی در نظر بگیرد. برای تعیین این ارزش به عوامل داخلی و خارجی زیادی توجه می‌شود و باید حتماً برنامه و شرایط بلندمدت سازمان و حوزه موردنظر را لحاظ کرد.

سازمانی که در این پروژه بررسی می‌شود شرکت ماشین‌سازی تکلان است که در زمینه تولید و مونتاژ قطعات خودرو فعالیت می‌کند. این شرکت محصولات خود را به دو شرکت خودروسازی سایپا و رنوپارس می‌فروشد و تامین‌کننده این شرکت‌ها است.

شرکت ماشین‌سازی تکلان محصولات مختلفی دارد و برنامه‌ریزی بازاریابی دقیقی نیاز دارد و تدوین استراتژی‌های بازاریابی تنها بخشی از این برنامه خواهد بود اما به دلیل اهمیتی که دارد در قالب یک پژوهش ارائه شده است.

۱- عوامل مورد بررسی در قیمت گذاری

در این فصل عواملی که روی قیمت تاثیر دارند بررسی شده است. به دلیل اینکه عوامل زیادی روی قیمت اثر دارند باید تمامی آن‌ها به صورت دقیق بررسی شده و سپس استراتژی و راه حل ارائه شود.

۱-۱. عوامل داخلی

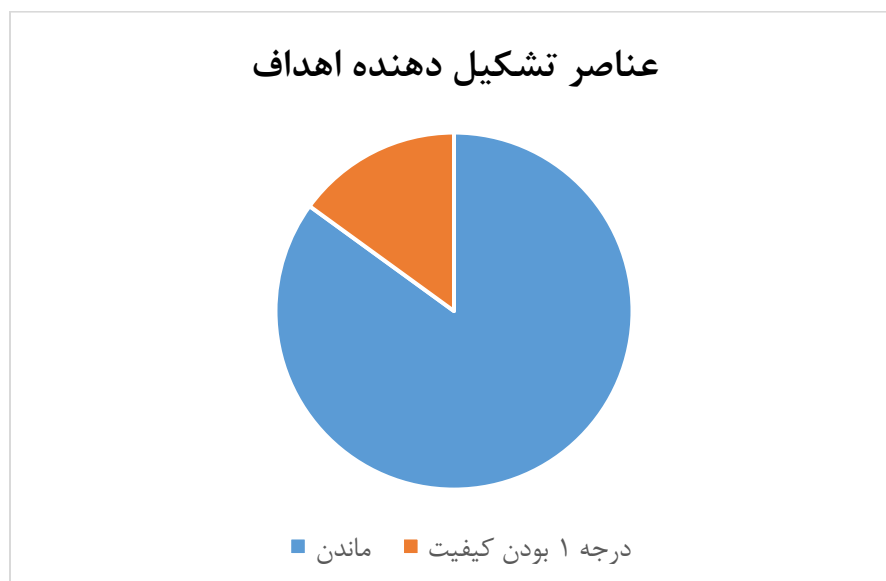
عوامل داخلی شاخص‌هایی هستند که توسط شرکت ماشین‌سازی تکلان و بر اساس موقعیت فعلی تعیین شده‌اند.

۱-۱-۱. اهداف بازاریابی

اهداف بازاریابی شرکت به صورت مجموعه‌ای از عناصر است که بزرگ‌ترین بخش آن ماندن در بازار است. بخش دیگر آن درجه ۱ بودن کیفیت است تا بتواند با داشتن بهترین کیفیت ممکن، امکان تولید قطعات خودروهایی که در برنامه تولیدات آتی است وجود داشته باشد.

الف) حفظ جایگاه فعلی: قیمت کم برای فروش بیشتر: ۸۵٪

ب) درجه یک بودن کیفیت: آنقدر قیمت بالا می‌رود تا کیفیت بالا حاصل شود: ۱۵٪



شکل ۱- عوامل مهم برای اهداف بازاریابی

۱-۱-۲. آمیزه بازاریابی (Marketing Mix)

آمیزه بازاریابی مجموعه‌ای از چند عامل مهم و تاثیرگذار است که توسط شرکت در یک سبد چیده شده است. آمیزه بازاریابی مشخص می‌کند شرکت سازنده چه محصولی، با چه کیفیتی و چه قیمتی به بازار روانه می‌کند. موارد مهم برای شرکت ماشین‌سازی تکلان به صورت زیر است:

- طراحی و کیفیت محصول
- توزیع
- تبلیغات
- عوامل غیرمرتبط با قیمت

آمیزه‌های بازاریابی شرکت به صورت زیر است:

الف) باک تندر با قیمت ۴۴۰۰۰ تومان به شرکت رنوپارس - کیفیت خوب - تنها تولیدکننده این کالا برای تامین‌کننده و بازار است و نیازی به تبلیغات ندارد - توزیع و فروش نهایی تنها از طریق شرکت رنو پارس است.

آمیزه بازاریابی الف سودآوری و آینده مناسبی دارد.

ب) آمیزه دوم به صورت زیر است:

- باک تیا با قیمت ۳۶۳۰۰
- باک پراید با قیمت ۳۲۱۰۰
- سینی زیر موتور تیا با قیمت ۳۰۸۰۰
- سینی زیر موتور پراید با قیمت ۲۹۷۰۰
- دیاق جلو پراید با قیمت ۴۸۰۰۰
- دیاق عقب پراید با قیمت ۴۸۰۰۰
- سپر نیسان با قیمت ۶۰۰۰۰ تومان

موارد مهم در این آمیزه به صورت زیر است:

۱. همگی این محصولات به شرکت سایپا فروخته می‌شوند.

۲. آمیزه بازاریابی ب نیز سودآوری مطلوبی دارد ولی در برخی محصولات از نظر آینده بازار برای خودروسازان از

اهمیت کمتری برخوردار است زیرا خودروی پراید امکان توقف تولید دارد.

۳. کیفیت همه محصولات در حد مطلوب و خوب برای خودروسازان است.

۴. تبلیغات همه محصولات برای تولید بیشتر و رقابت با رقبای از طریق تیم R&D شرکت صورت می‌گیرد.
۵. توزیع و فروش نهایی با شرکت خودروساز است.

۳-۱-۱. هزینه

مجموع هزینه ثابت و هزینه متغیر که برای تمامی محصولات در جدول زیر آمده است.

جدول ۱- هزینه تولید محصولات مختلف

ردیف	محصول	قیمت
۱	باک تندر	۳۵۰۰۰ تومان
۲	باک تیا	۳۳۰۰۰ تومان
۳	باک پراید	۳۰۰۰۰ تومان
۴	سینی زیر موتور تیا	۲۸۰۰۰ تومان
۵	سینی زیر موتور پراید	۲۷۰۰۰ تومان
۶	دیاق جلو پراید	۴۰۰۰۰ تومان
۷	دیاق عقب پراید	۴۰۰۰۰ تومان
۸	سپر نیسان	۷۰۰۰۰ تومان

هزینه‌های سربار و دیگر هزینه‌های جانبی در این جدول ذکر نشده است اما به دلیل اینکه این هزینه‌ها برای تمامی محصولات تقریباً یکسان است می‌توان از آن صرف‌نظر کرد.

۱-۲. عوامل خارجی

عوامل خارجی نیروهای بیرونی هستند که نقش زیادی در تعیین قیمت دارند و شرکت ماشین‌سازی تکلان اختیاری برای کنترل آن‌ها به صورت مستقیم ندارد.

۱-۲-۱. بازار و تقاضا

بازار برای همه محصولات به جز یکی (باک تندر ۹۰) به صورت انحصار چندجانبه (Oligopoly) است به این معنی که تعداد کمی از تولیدکنندگان بر بازار تسلط دارند. چون تعداد کمی تولیدکننده مسلط بر بازار وجود دارد، هر کدام از آن‌ها از فعالیت‌های دیگر تولیدکننده آگاه است. تصمیم یکی از آنها بر تصمیم دیگری تاثیرگذار است و از تصمیمات آن‌ها تاثیرپذیر است.

نکته مهم اینکه بازار برای باک تندر به صورت انحصار کامل است.

منحنی تقاضا:

پیش‌بینی منحنی برای باک تندر به صورت غیر کشسان است زیرا بازار کاملاً انحصاری است و شرکت در این باره قیمت این محصول از آزادی عمل بیشتری برخوردار است پس می‌تواند بیشتر از سایر محصولات قیمت را تغییر دهد.

پیش‌بینی منحنی برای دیگر محصولات به صورت کشسان تعریف می‌شود چرا که به دلیل وجود جایگزین، در صورت افزایش قیمت شرکت با دیگر تامین‌کنندگان همکاری بیشتری می‌کند.

۱-۲-۲. هزینه، قیمت و پیشنهادهای رقبا

رقبا معمولاً از استراتژی cost-plus استفاده می‌کنند ولی قیمت تمام‌شده تعداد بسیاری از آنها به علت کیفیت کمتر، تیراژ بالا و فروش در بازار پایین تر است و به با قیمت کمتری عرضه می‌شوند. برای مثال می‌توان به باک تیا و دیاق پراید اشاره کرد. به جز شرکت آذرموتور که مانند شرکت تکلان از تامین‌کننده‌های خودروسازان است، بقیه رقبا از محصولات کم‌کیفیت برای کاهش هزینه و کاهش قیمت برای نفوذ استفاده می‌کنند.

۱-۲-۳. دیگر عوامل خارجی

به دلیل تحریم و سیاست‌های یکنواخت خودروسازان، شرکت در یک نگاه کلی مجبور به کاهش سهم سود تا حد ممکن است.

۳-۱. بازار هدف

تنها مشتری محصولات شرکت ماشین تکلان، شرکت‌های خودروسازی سایپا و رنو پارس هستند و شرکت نیز در حال حاضر نمی‌تواند محصولات خود را در بازار آزاد عرضه کند.

۴-۱. اهداف موقعیتیابی

شرکت به دنبال کسب امتیاز تولید قطعات خودروهای جدید است تا سهم و بقای خود را تضمین کند.

۲- فرایند قیمت گذاری

در این فصل فرایند قیمت گذاری روی محصولات بررسی می شود.

۲-۱. اهداف بلندمدت

به دلیل که شرکت ماشین سازی تکلان کار مونتاژ قطعات برای صنایع خودروسازی انجام می دهد و یک شرکت وابسته است که تا حد بسیار زیادی برنامه ها و سیاست های آن توسط شرکت مادر تدوین می شود، برنامه های بلندمدت محدود است اما با این حال به بررسی اهداف برنامه های بلندمدت شرکت می پردازیم.

از آنجاکه رقیب های شرکت ماشین سازی تکلان با محصولات مشابه توانسته اند درصدی از سهم محصولات بازار را از شرکت سلب کنند پس شرکت ماشین سازی تکلان قصد دارد با ارائه محصولات با کیفیت و تا جای ممکن ارزان، سهم خود را به عنوان تامین کننده خودروسازها به ویژه برای شرکت رنوپارس حفظ کند. علاوه بر این موارد، در صورتی که خودروی جدیدی تولید شود این شرکت سهمی در تولید قطعات داشته باشد به این ترتیب تیم تحقیق و توسعه شرکت در حال فعالیت در تهران برای تحقق این هدف است.

توجه کنید که به جز سپر نیسان که به دلیل گران شدن مواد اولیه و قرارداد یک ساله با شرکت خودروساز قیمت عرضه کمتر از قیمت تمام شده است، بقیه محصولات با سود حداکثر ۱۵ درصد فروخته می شوند.

خلاصه اهداف بلندمدت شرکت ماشین سازی تکلان به صورت زیر است:

- حفظ سهم بازار
- جلوگیری از زیان
- پذیرش سفارش تولید قطعات خودروهای جدید (برای حفظ و بقای شرکت)
- دید و راه حل های کوتاه مدت برای بقا

راه حل شرکت ماشین سازی تکلان تمرکز بر تیم تحقیق و توسعه برای عوامل زیر است:

۱. کسب امتیاز تولید قطعات محصولات جدید (تأکید بر امکان به صورت انحصاری)
۲. حفظ انعطاف سیستم تولید برای تطابق با محصولات جدید
۳. بلندتر کردن افق برنامه ریزی

۲-۲. پیش‌بینی تقاضا

همانطور که گفته شد، ساختار و برنامه‌های شرکت مبتنی بر سیاست‌های شرکت مادر است که باعث می‌شود حجم تقاضای ماهیانه نرخ تقریباً ثابت و مشخصی داشته باشد.

جدول ۲- پیش‌بینی تقاضا برای محصولات مختلف

ردیف	نام محصول	پیش‌بینی تقاضا
۱	باک تندر	۱۰۰۰۰
۲	باک تیبیا	۵۰۰۰
۳	مجموعه باک پراید	۶۰۰۰
۴	سینی زیرموتور تیبیا	۴۰۰۰ تا ۸۰۰۰
۵	سینی زیرموتور پراید	۴۰۰۰ تا ۸۰۰۰
۶	دیاق جلو پراید	۶۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰
۷	دیاق عقب پراید	۶۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰
۸	سپر نیسان	۶۰۰۰

۲-۳. تخمین هزینه

در ادامه هزینه تولید محصولات برآورد شده تا برای تعیین سود و ضرر و ارائه پیشنهاد و استراتژی استفاده شود.

- باک تندر ۴۰۰۰۰ تومان
- باک تیبیا: ۳۳۰۰۰ تومان
- باک پراید: ۳۰۰۰۰ تومان
- سینی زیر موتور تیبیا: ۲۸۰۰۰ تومان
- سینی زیر موتور پراید: ۲۷۰۰۰ تومان
- دیاق جلو پراید: ۴۰۰۰۰ تومان
- دیاق عقب پراید: ۴۰۰۰۰ تومان
- سپر نیسان: ۷۰۰۰۰ تومان

۲-۴. تحلیل محصولات و قیمت‌های قبا

در ادامه محصولات مختلف تولیدشده در شرکت ماشین‌سازی تکلان از نظر قیمت و سهم بازار با محصول سایر رقبا مقایسه شده است.

۲-۴-۱. باک تندر

سهم بازار: ۱۰۰٪

سود: ۱۵٪ یعنی ۶۰۰۰ تومان به ازای هر واحد

رقیب: ندارد

جدول ۳- شرایط باک تندر

شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تک لان	۴۶۰۰۰ تومان	خوب	- فروش به رنوپارس

۲-۴-۲. باک تیبا:

سهم بازار: ۴۴.۱۱٪ بازار

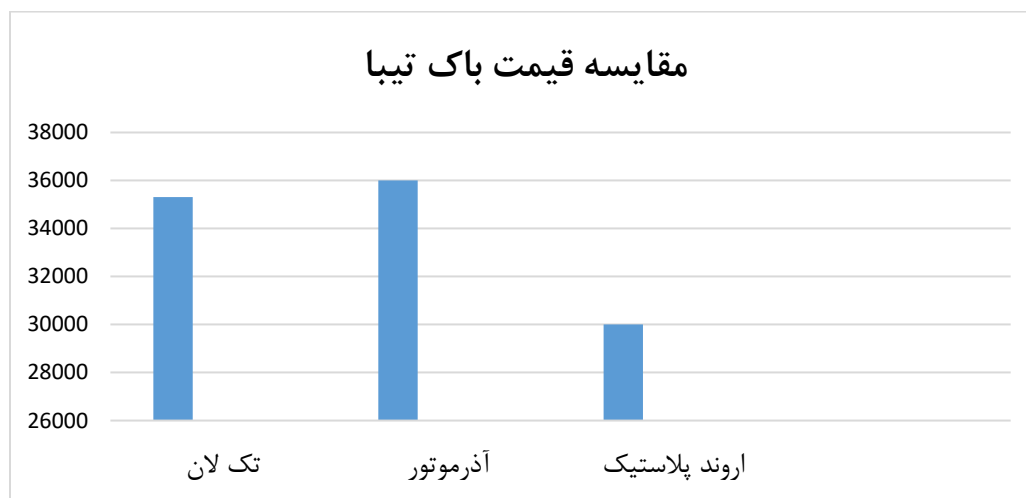
سود: ۱۰٪ یعنی ۳۳۰۰ تومان به ازای هر واحد محصول

رقیب:

- شرکت آذرموتور تهران با سهم ۴۰.۸۹ درصد
 - شرکت اروند پلاستیک (تولیدکننده باک تیبا به صورت پلیمری) با سهم ۱۵ درصد
- قیمت این محصول تقریباً ثابت است و تا حدی زیادی شرکت سازه گستر سایپا تعیین می‌شود.

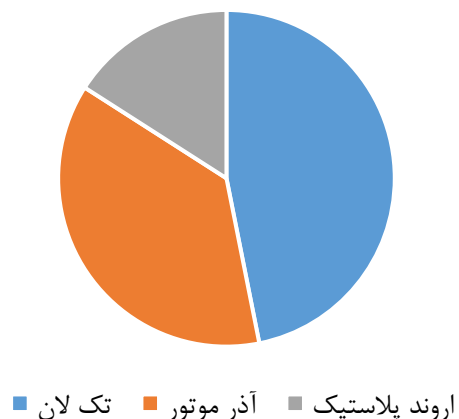
جدول ۴- شرایط باک تیا

شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تکلان	۳۶۳۰۰ تومان	خوب	- قیمت ثابت و تعیین شده - فروش به سایپا
آذرموتور	۳۶۰۰۰ تومان	خوب	- قیمت ثابت و تعیین شده - فروش به سایپا
اروند پلاستیک تهران	۳۰۰۰۰ تومان	بسیار خوب	- آینده بهتر - فروش به سایپا



شکل ۲- مقایسه قیمت باک تیا

سهم بازار باک تیبیا



شکل ۳- مقایسه سهم بازار باک تیبیا

۳-۴-۲. باک پراید:

سهم بازار شرکت تک لان: ۴۴.۱۱٪ بازار

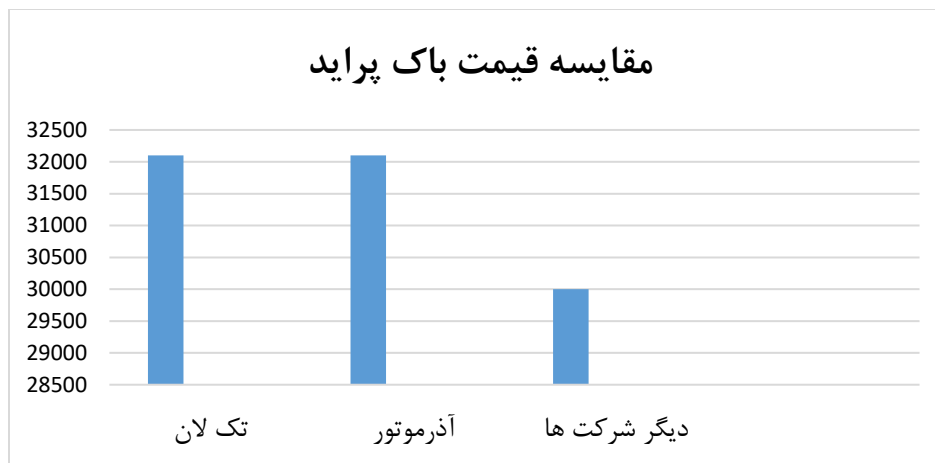
سود: ۷٪ یعنی ۲۱۰۰ تومان به ازای هر واحد

رقیب:

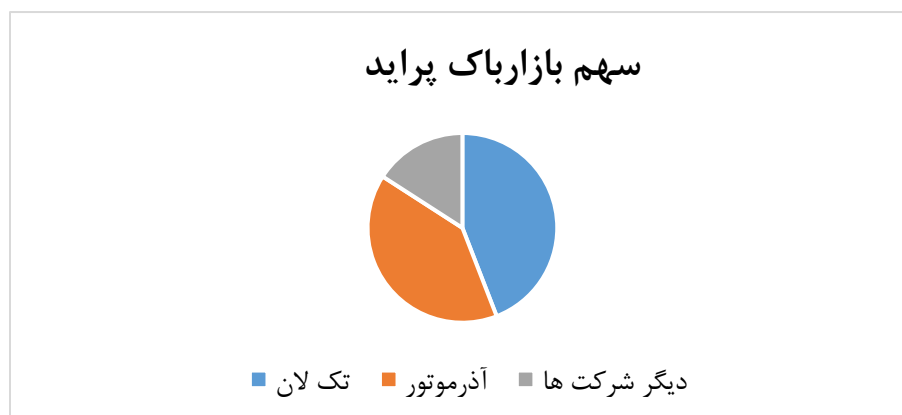
- شرکت آذر موتور تهران با ۴۰ درصد سهم بازار
- دیگر شرکت‌ها با ۱۵.۸۹ درصد سهم بازار

جدول ۵- شرایط باک پراید

شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تکلان	۳۲۱۰۰ تومان	خوب	- قیمت ثابت و تعیین شده - فروش به سایپا
آذر موتور	۳۲۱۰۰ تومان	خوب	- قیمت ثابت و تعیین شده - فروش به سایپا
دیگر شرکت‌ها	۳۰۰۰۰ تومان (میانگین)	متوسط	- قیمت و کیفیت پایین‌تر - معمولاً واردکننده هستند



شکل ۴- مقایسه قیمت باک پراید



شکل ۵- مقایسه سهم بازار باک پراید

۴-۴-۲. سینی زیرموتور تیبیا:

سهم بازار شرکت تک لان: ۲۳.۵۱٪ بازار

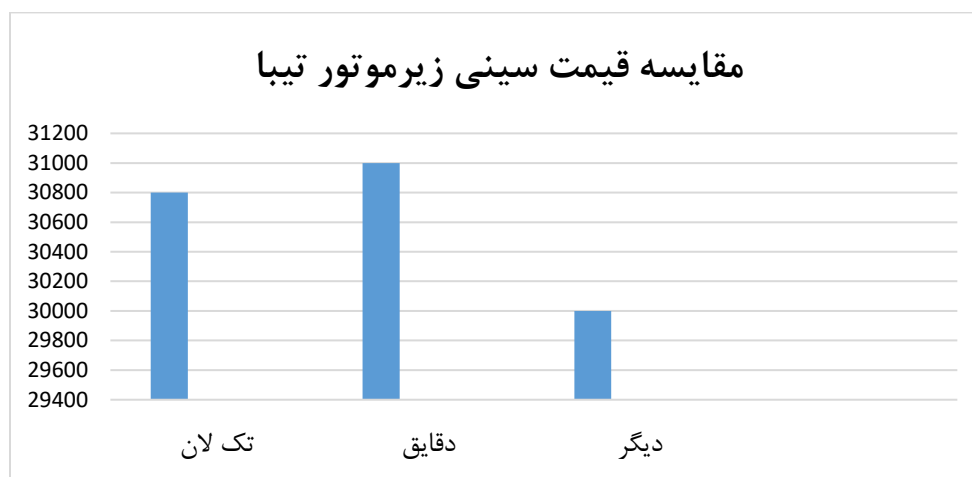
سود: ۱۰٪ یعنی ۲۸۰۰ تومان به ازای هر واحد

رقیب:

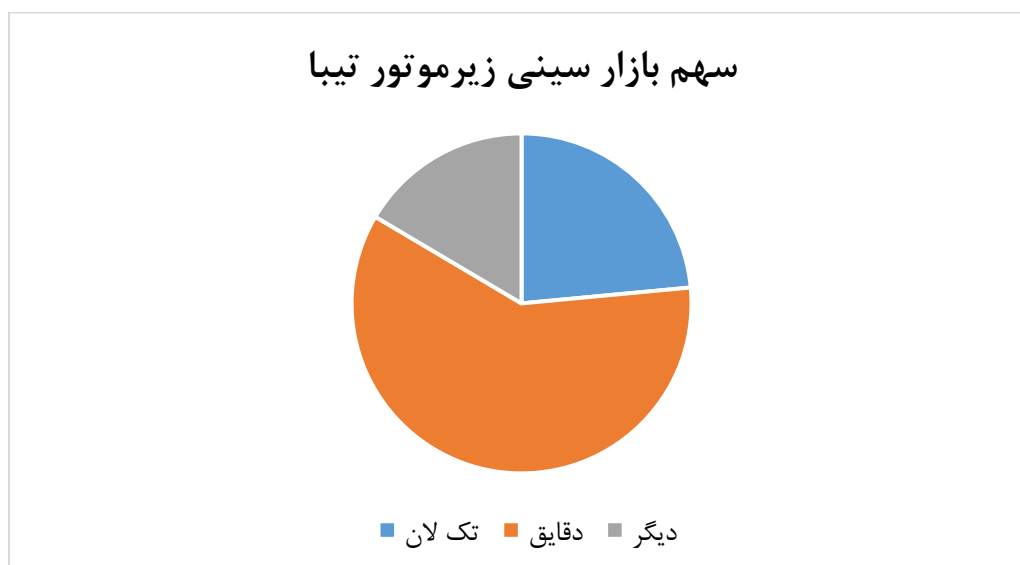
- شرکت دقایق تهران با سهم ۶۰ درصد
- دیگر شرکت ها با سهم ۱۶.۴۹ درصد

جدول ۶- شرایط سینی زیر موتور تیا

شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تکلان	۳۰۸۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا
دقایق	۳۱۰۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا
دیگر شرکتها	۳۰۰۰۰ تومان	متوسط	فروش در بازار



شکل ۶- مقایسه قیمت سینی زیر موتور تیا



شکل ۷- مقایسه سهم بازار سینی زیر موتور تیا

۵-۴-۲. سینی زیرموتور پراید

سهم بازار شرکت تک لان: ۲۳.۵۱٪ بازار

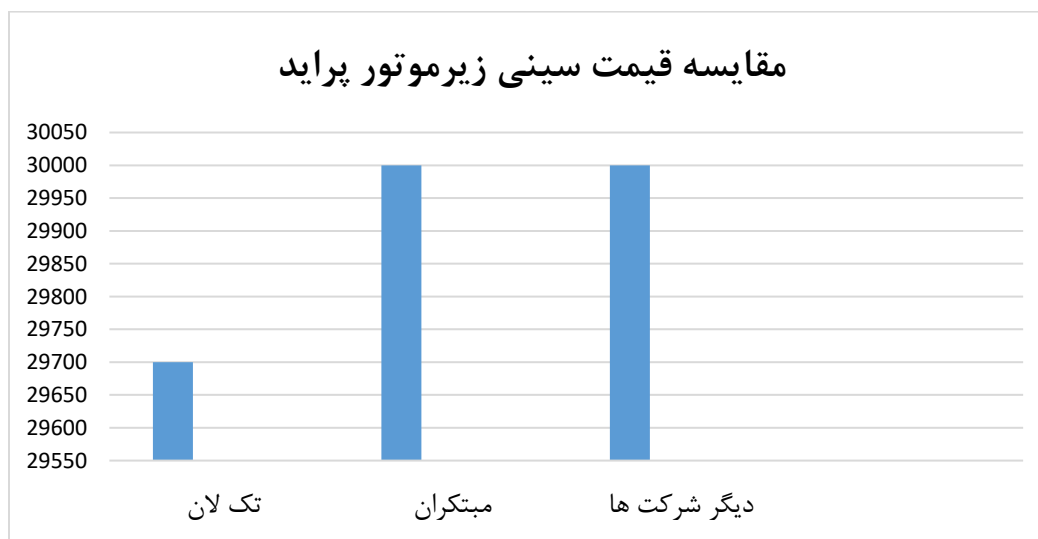
سود: ۱۰٪ یعنی ۲۷۰۰ تومان به ازای هر واحد

رقیب:

- شرکت مبتکران صنعت با سهم ۳۰ درصد
- دیگر شرکت ها با سهم ۴۶.۴۹ درصد

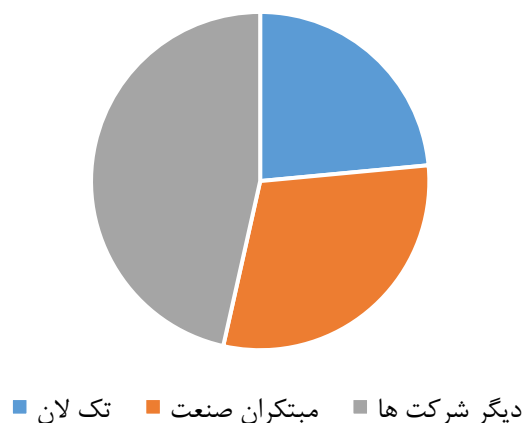
جدول ۷- شرایط سینی زیر موتور پراید

شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تکلان	۲۹۷۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا
مبتکران صنعت	۳۰۰۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا
دیگر شرکت ها	۳۰۰۰۰ تومان	متوسط	فروش در بازار



شکل ۸- مقایسه قیمت سینی زیر موتور پراید

سهم بازار سینی زیرموتور پراید



شکل ۹- مقایسه سهم بازار سینی زیر موتور پراید

۶-۴-۲. دایاق جلو پراید

سهم بازار شرکت تک لان: ۶۱.۳۹٪ بازار

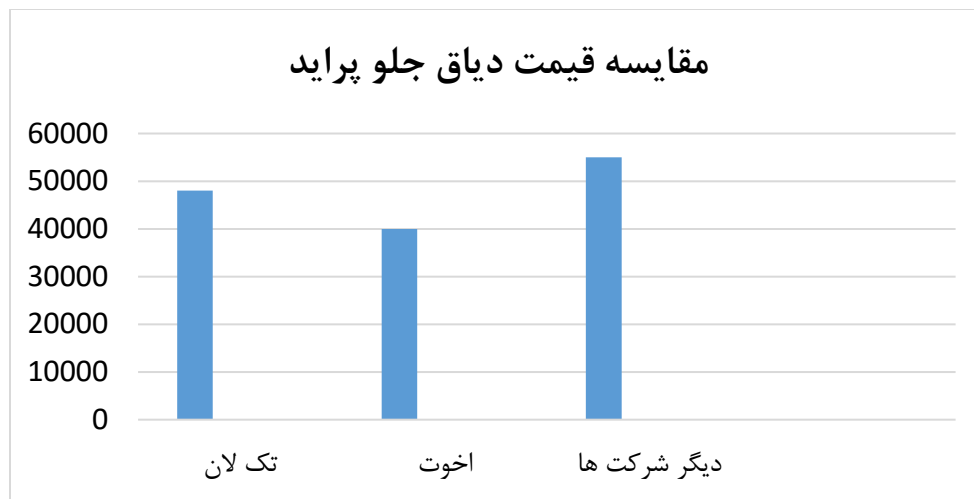
سود: ۱۰٪ یعنی ۴۰۰۰ تومان به ازای هر واحد

رقیب:

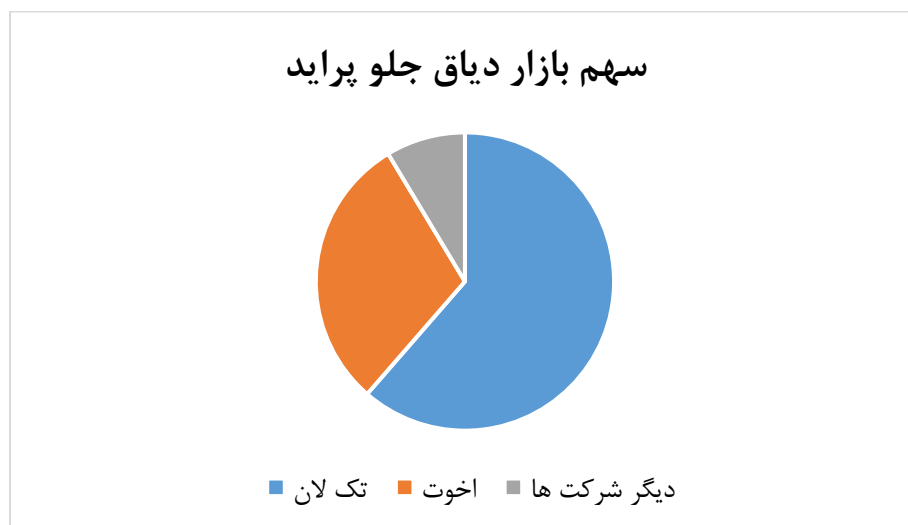
- شرکت اخوت با سهم ۳۰ درصد
- دیگر شرکت‌ها با سهم ۸.۶۱ درصد

جدول ۸- شرایط دایاق جلو پراید

شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تکلان	۴۴۰۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا
اخوت	۴۰۰۰۰ تومان	ضعیف	فروش در بازار
دیگر شرکت‌ها	۵۵۰۰۰ تومان	ضعیف	فروش در بازار



شکل ۱۰- مقایسه قیمت دیاق جلو پراید



شکل ۱۱- مقایسه سهم بازار دیاق جلو پراید

۷-۴-۲. دیاق عقب پراید

سهم بازار شرکت تک لان: ۵۴.۷۳٪ بازار

سود: ۱۰٪ یعنی ۴۰۰۰ تومان به ازای هر واحد

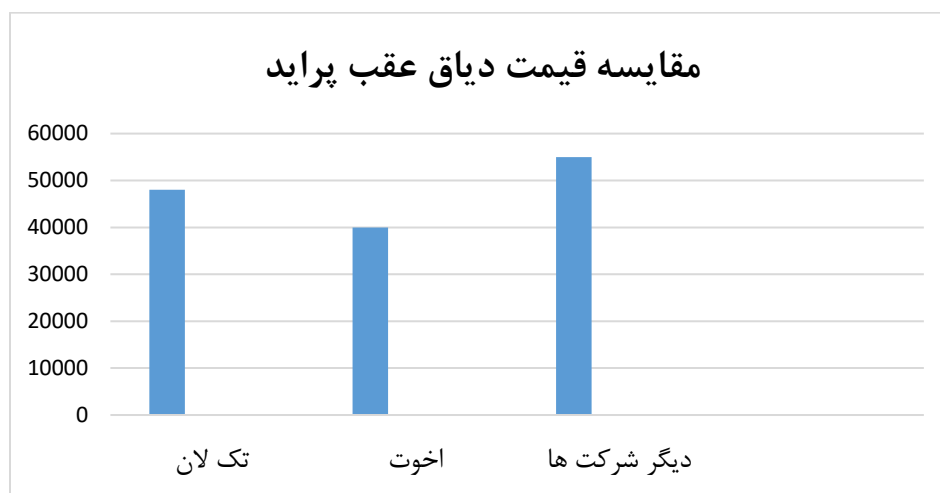
رقیب:

- شرکت اخوت با سهم ۳۰ درصد

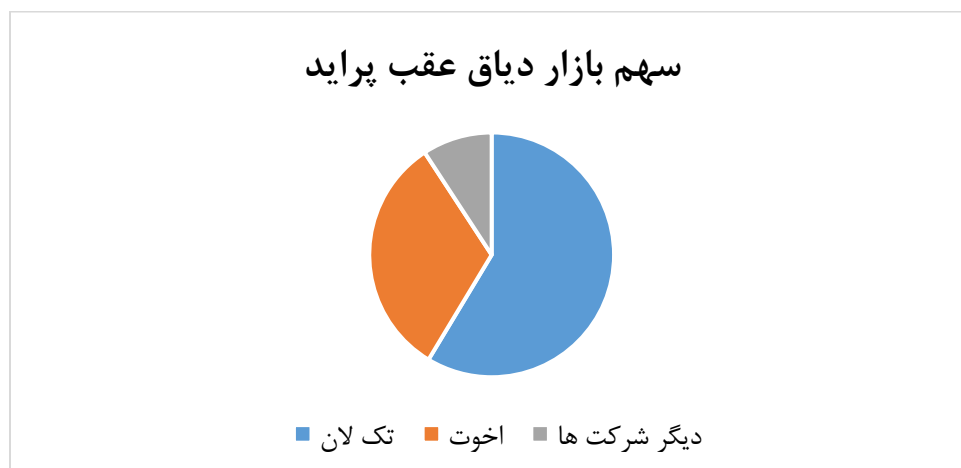
- دیگر شرکت‌ها با سهم ۱۵.۲۷ درصد

جدول ۹- شرایط دیاق عقب پراید

شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تک لان	۴۴۰۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا
اخوت	۴۰۰۰۰ تومان	ضعیف	فروش در بازار
دیگر شرکت‌ها	۵۵۰۰۰ تومان	ضعیف	فروش در بازار



شکل ۱۲- مقایسه قیمت دیاق عقب پراید



شکل ۱۳- مقایسه سهم بازار دیاق عقب پراید

۸-۴-۲. سپر نیسان

سهم بازار شرکت تکلان: ۵۰٪ بازار

سود: منفی

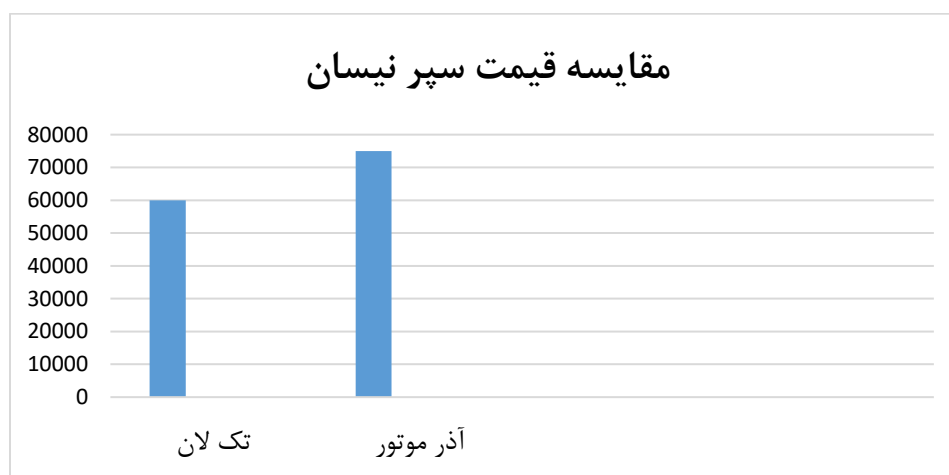
رقیب:

- شرکت آذرموتور با سهم ۵۰ درصد

جدول ۱۰- شرایط سپر نیسان

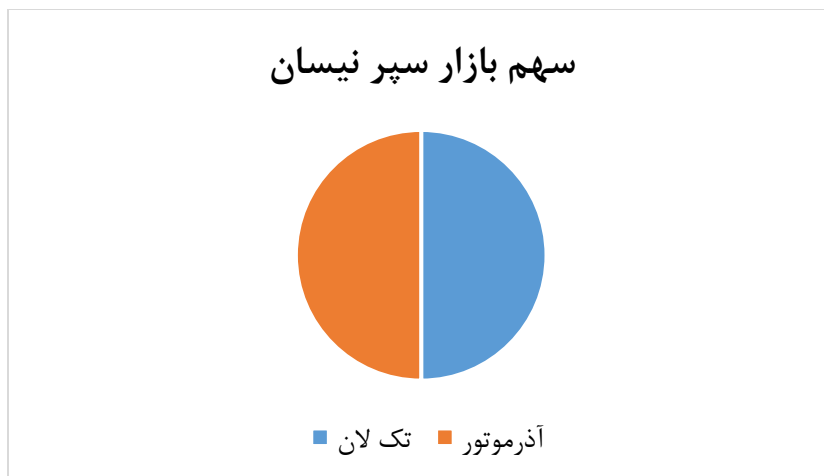
شرکت	قیمت عرضه	کیفیت	توضیحات
تک لان	۶۰۰۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا
آذرموتور	۷۵۰۰۰ تومان	خوب	فروش به سایپا

هزینه تمام شده سپر نیسان معادل ۷۰ هزار تومان است ولی به دلیل قرارداد یکساله با خودروساز این محصول به قیمت ۶۰ هزار تومان عرضه می‌شود. علت این موضوع افزایش قیمت دلار و در نتیجه ماده اولیه است. در قرارداد جدید این مشکل حل خواهد شد.



شکل ۱۴- مقایسه قیمت سپر نیسان

سهم بازار سپر نیسان



شکل ۱۵- مقایسه سهم بازار سپر نیسان

۵-۲. انتخاب استراتژی‌های قیمت‌گذاری

قبل از تعیین استراتژی یادآوری این نکته ضروری است که شرکت تکلان تا حد زیادی تابع سیاست‌ها و برنامه‌های شرکت خودروساز است به‌این ترتیب، استراتژی اصلی شرکت **cost-plus** است به این معنی که درصدی از هزینه‌های تولید به قیمت فروش اضافه می‌شود.

خلاصه‌ای از عوامل تاثیرگذار روی قیمت به شرح زیر است:

۱. عناصر اهداف شرکت: بقا در بازار: ۸۵٪ - حفظ کیفیت: ۱۵٪
۲. آمیزه‌های بازاریابی: الف) برای شرکت رنوپارس ب) برای شرکت سایپا
۳. هزینه: از ۲۷۰۰۰ تا ۴۰۰۰۰ تومان به‌ازای هر واحد
۴. بازار و تقاضا: انحصار چندجانبه و انحصار کامل - منحنی‌های کشسان و ناکشسان
۵. هزینه، قیمت و پیشنهادهای رقبا:
 - آذرموتور: کیفیت و قیمت تقریباً یکسان
 - دیگر شرکت‌ها: کیفیت و قیمت کم برای نفوذ در بازار (با خودروساز سر و کاری ندارند).
۶. دیگر عوامل خارجی: تابع سیاست‌ها و شرکت‌های خودروساز - تاثیر تحریم‌های تجاری و افزایش قیمت دلار
۷. بازار هدف: شرکت‌های رنوپارس و سایپا
۸. اهداف موقعیتیابی: امتیاز قطعات جدید

۳- راه حل پیشنهادی

راه حلی که برای افزایش سود و رسیدن به جایگاه مورد نظر پیشنهاد می شود به صورت زیر است:

جدول ۱۱- استراتژی پیشنهادی گروه اول محصولات

سینی زیرموتور پراید	سینی زیر موتور تیبا	باک پراید	باک تیبا	باک تندر	
بقا در بازار	بقا در بازار	بقا در بازار	بقا در بازار	- بقا در بازار - توجه ویژه به کیفیت	اهداف شرکت
ب	ب	ب	ب	الف	آمیزه بازاریابی
متوسط	متوسط	بالا	بالا	بالا	هزینه (کیفی)
شرکت فولاد مبارکه	شرکت فولاد مبارکه	شرکت رنو پارس از کره جنوبی	شرکت رنو پارس از کره جنوبی	شرکت رنو پارس از کره جنوبی	تامین کننده ماده اولیه
انحصار چندجانبه	انحصار چندجانبه	انحصار چندجانبه	انحصار چندجانبه	انحصار کامل	بازار
کشسان	کشسان	کشسان	کشسان	ناکشسان	تقاضا
برتری خاصی وجود ندارد	برتری خاصی وجود ندارد	برتری خاصی وجود ندارد	برتری خاصی وجود ندارد	-	هزینه، قیمت و پیشنهادهای رقبا

دیگر عوامل خارجی	- تابع شرکت خودروساز ولی با آزادی عمل بیش از دیگر محصولات - تاثیر بالای تحریم های تجاری	تابع شرکت خودروساز - تاثیر بالای تحریم های تجاری	تابع شرکت خودروساز	تابع شرکت خودروساز	تابع شرکت خودروساز
بازار هدف	رنوپارس	سایپا	سایپا	سایپا	سایپا
اهداف موقعیتیابی	رنوپارس + ایران خودرو	سایپا	سایپا	سایپا + بازار آزاد	سایپا + بازار آزاد
اهداف بلندمدت	حفظ سهم	حفظ سهم	حفظ سهم	حفظ سهم	حفظ سهم
پیش‌بینی تقاضا (ماهانه)	۱۰۰۰۰	۵۰۰۰	۶۰۰۰	۴۰۰۰ تا ۸۰۰۰	۴۰۰۰ تا ۸۰۰۰
هزینه (ماهانه)	400,000,000	165,000,000	180,000,000	112,000,000 تا 224,000,000	108,000,000 تا 216,000,000
استراتژی فعلی	Cost-plus 15%	Cost-plus 10%	Cost-plus 7%	Cost-plus 10%	Cost-plus 10%
مجموع سود فعلی (ماهانه)	60,000,000	16,500,000	12,600,000	11,200,000 تا 22,400,000	10,800,000 تا 21,600,000
استراتژی جدید	Cost-plus 20%	Cost-plus 10%	Cost-plus 7%	Cost-plus 10%	Cost-plus 10%

10,800,000 تا 21,600,000	11,200,000 تا 22,400,000	12,600,000	16,500,000	80,000,000	مجموع سود جدید (ماهانه)
بدون تغییر	بدون تغییر	بدون تغییر	بدون تغییر	افزایش سوددهی	نتیجه

جدول ۱۲- استراتژی پیشنهادی گروه دوم محصولات

سپر نیشان	دایق عقب پراید	دایق جلو پراید	
بقا در بازار	بقا در بازار	بقا در بازار	اهداف شرکت
ب	ب	ب	آمیزه های بازاریابی
متوسط	متوسط	متوسط	هزینه (کیفی)
شرکت فولاد مبارکه	شرکت فولاد مبارکه	شرکت فولاد مبارکه	تامین کننده ماده اولیه
انحصار چندجانبه	انحصار چندجانبه	انحصار چندجانبه	بازار
کشسان	کشسان	کشسان	تقاضا
برتری خاصی وجود ندارد	کیفیت و قیمت کم اما فروش بالای رقبا	کیفیت و قیمت کم اما فروش بالای رقبا	هزینه، قیمت و پیشنهادهای رقبا
تابع شرکت خودروساز	تابع شرکت خودروساز	تابع شرکت خودروساز	دیگر عوامل خارجی
سایپا	سایپا	سایپا	بازار هدف
سایپا + بازار آزاد	سایپا + بازار آزاد	سایپا + بازار آزاد	اهداف موقعیتیابی

اهداف بلندمدت	حفظ سهم	حفظ سهم	حفظ سهم
پیش بینی تقاضا (ماهیهانه)	۶۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰	۶۰۰۰	
هزینه (ماهیهانه)	240,000,000 تا 400,000,000	420,000,000	
استراتژی فعلی	Cost-plus 10%	Cost plus سود منفی	
مجموع سود فعلی (ماهیهانه)	24,000,000 تا 40,000,000	-60,000,000	
استراتژی جدید	Penetration -2%	Cost plus 5%	
مجموع سود جدید (ماهیهانه)	-4,800,00 تا -8,000,000	21,000,000	
نتیجه	نفوذ بیشتر	افزایش سود	

۱-۳. توضیح استراتژی‌ها

۱- در استراتژی‌های پیشنهادی سفارش شده که قیمت تعدادی از محصولات (سینی زیرموتور تیبا و سینی زیرموتور پراید) بدون تغییر باقی بمانند تا سیاست به اصطلاح "مطیع بودن تامین کننده" یعنی شرکت تکلان برای شرکت‌های خودروساز حفظ شود.

۲- مواد اولیه باک تندر و باک تیبا و باک پراید به دلیل تامین از خارج از کشور با قیمت دلار متغیر هستند بنابراین شرکت می‌تواند با ادعای گرانی دلار قیمت محصولات را به ترتیب ۵ و ۲ و ۳ درصد بیشتر کند تا میزان سود خود را افزایش دهد.

۳- مواد اولیه دیاق پراید از داخل تامین می‌شوند ولی حضور شرکت‌هایی رقیب که با هدف نفوذ قیمت خود را کاهش داده‌اند باعث کاهش سهم بازار شده است و همچنین سود اصلی این محصولات نیز مربوط به شرکت سایپا است (سایپا با قیمت حدود ۵۵ هزار تومان می‌فروشد). شرکت تکلان با چشم‌پوشی از سود (۲- درصد) می‌تواند با نفوذ در بازار با شرکت اخوت که اصلی‌ترین رقیب در دیاق است رقابت کند. همچنین به دلیل کیفیت بالای این محصول و شناخته شده بودن، در صورت نزدیک شدن به قیمت رقبا سهم بازار بیشتر می‌شود و مانند خودروی پراید در آینده توقف تولید می‌شود می‌توان از سهم بالای بدست آمده (به دلیل ضررهای کوتاه مدت استراتژی نفوذ) استفاده کرد و قیمت‌ها را برای سوددهی بالاتر افزایش داد.

۴- ضرر ناشی از مجموعه سپر نیسان موقتی است.