



موضوع:

بررسی وضعیت صنعت خودروی ایران از دیدگاه مدیریت استراتژیک

نگارنده:

مسعود بالو

استاد درسی:

دکتر حجاریان

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳	چکیده
۴	مقدمه
۵	تجزیه و تحلیل پنج نیروی رقابتی پرتر در صنعت خودرو ایران
۱۱	وضعیت صنعت خودروسازی قبل و بعد از عضویت در تجارت جهانی و سناریوهای پیش رو
۱۸	استراتژی ادغام صنایع خودروسازی
۲۲	نتیجه
۲۳	منابع و ماخذ

چکیده

برای بقا و داشتن حضور در یک صنعت، نیاز به داشتن استراتژی های مشخص و مدونی می باشد. لذا سعی شده در این مقاله استراتژی های متنوعی ارائه و مورد بررسی قرار گیرند. در این مقاله ابتدا نیروهای اثر گذار پرتتر در صنعت خودروی ایران مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. سپس وضعیت صنعت خودرو در عرصه جهانی مورد کنکاش قرار گرفته و سناریوها و استراتژی های ممکن در صورت حضور احتمالی کشورمان در سازمان تجارت جهانی که عضویت در آن در آینده ایی نه چندان دور حتمی و ناگزیر به نظر می رسد مورد بررسی قرار می گیرد و در آخر استراتژی ادغام شرکت های خودروساز که در بین خودروسازان بزرگ دنیا به دلیل مزیت هایی که به همراه دارد و می تواند الگوی مناسبی برای شرکت های خودروساز ایران باشد مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

صنعت خودرو صنعتی است مرکب از دانش، علم و فن که با خلاقیت و ابداع و هنر در هم آمیخته است و آمیزه ایی تحسین برانگیز و هماهنگ را بوجود آورده است. این صنعت صرفنظر از اثرات زیادی که بر تمدن بشری گذاشته است، به منزله محور مرکز ثقل بسیاری از تحولات اقتصادی و فنی جهان از اهمیت ویژه ایی برخوردار است. تحولات سال های اخیر در این صنعت و پیامد های آن بر سایر ارکان اقتصادی جوامع پیشرفته و در حال توسعه بسیار شگفت آور است. رقابت در عرصه این صنعت مهم و عظیم، امروزه جنبه تقابل به خود گرفته و به میدان مسابقه تبدیل شده است.

صنعت خودرو به لحاظ ارتباط نزدیک با زندگی روزمره مردم و حجم بالای سرمایه، اشتغال و گردش مالی زیاد مورد علاقه و رقابت کشورها و شرکت ها و سرمایه های بزرگ است. این صنعت از این لحاظ که هم مبنای اشاعه تکنولوژی های جدید و هم دارای قدرت جذب همزمان و استفاده از آخرین دستاوردهای عملی و فنی است، جایگاه بسیار ممتازی دارد.

سرمایه گذاری ها و پژوهش هایی که در این صنعت انجام می شود نه تنها صنایع وابسته به خود بلکه سایر بخش های اقتصادی را به حرکت در می آورد. به همین دلیل وجود صنعت خودرو سازی پیشرفته می تواند باعث رشد صنایع وابسته به آن در بخش های دیگر شود. این مطلب تا حدی به این صنعت اهمیت داده که در کشورهایمانند کره و ژاپن از ارکان اساسی رشد و توسعه شده است. از طرف دیگر پیچیدگی روزافزون فعالیت ها، متغیر و متلاطم بودن محیط در جهان امروز، مدیران را با مشکلاتی مواجه ساخته است که کوچکترین غفلت آنان از این مسائل نتایج غیر قابل جبرانی به دنبال خواهد داشت. شرکت های موفق حتی در صنعت خودرو مانند کرایسلر و دوو وجود داشته اند که به علت عدم توجه به این تغییرات دچار مشکل شده اند. در کنار آنها شرکت هایی مانند تویوتا و نیسان وجود داشته اند که به علت توجه به مسائل محیطی و تغییرات روزافزون جهان و اتخاذ استراتژی های صحیح به موفقیت های چشمگیری نایل شده اند. این مطلب موید اهمیت ویژه برنامه ریزی استراتژیک است.

با توجه به اهمیت صنعت خودرو و خصوصیت این صنعت که بهره جستن از نتایج تلاش هزاران صنعتگر کوچک و بزرگ است بدون در اختیار داشتن یک استراتژی مدون و علمی نمی توان در صحنه رقابت باقی ماند.

تجزیه و تحلیل نیروهای اثرگذار رقابتی پرتر در صنعت خودرو ایران

تهدید کالا و خدمات جایگزین

در صنعت خودروسازی، شرکت‌ها با تولیدکنندگان محصولات جایگزین نظیر صنعت حمل و نقل ریلی، هوایی و در سطح بین‌المللی با صنعت دریایی به منظور ارائه خدمات به مسافران و حمل و نقل کالا، در رقابت هستند.

اگر قیمت نسبی خدمات حمل و نقل کالا و مسافر و هزینه‌های استفاده از این خدمات با استفاده از محصولات جایگزین کاهش یابد، بر فشارهای ناشی از رقابت افزوده می‌شود. بنابراین با بررسی مزایا و معایب شبکه‌های ریلی و هوایی، شدت رقابت آنها با صنعت خودرو در ارائه خدمات به مشتریان بررسی می‌شود. در کنار شبکه حمل و نقل جاده‌ای کالا و مسافران در واقع شبکه حمل و نقل ریلی و هوایی و در سطح جهانی حمل و نقل دریایی نیز وجود دارد. در واقع قطار و هواپیما از جمله کالاهای جایگزین در ارائه خدمات هستند که صنعت خودرو با آن مواجه است. حمل و نقل کالا و مسافران توسط شبکه ریلی و هوایی، می‌تواند جایگزینی برای استفاده از محصولات ایران خودرو دیزل، سایپا باشد چون قصد هر دو ارائه خدمت به مسافران یا جابه‌جایی کالا و خدمات است. به طور کلی، خدمات حمل و نقل در جابه‌جایی کالا، به عنوان عامل کار و حمل و نقل مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان به بازارها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مزایا و معایب هر یک از شبکه‌های یاد شده عبارتند از:

۱. حمل و نقل هوایی

صرفه‌جویی در وقت از مزایای بارز استفاده از هواپیماهای باربری و مسافربری است، اما اطمینان به آن به دلیل سقوط‌های مکرر هواپیما در ایران و تاثیر منفی بر ادراک مسافران، کمتر از وسایل نقلیه جاده‌ای و ریلی بوده و هزینه‌های استفاده از آن نیز بالا است. به همین دلیل، اکثر کسانی که از سطح درآمد متوسط یا بالایی برخوردارند از این شبکه برای حمل و نقل استفاده می‌کنند. با توجه به اینکه در کشور ما محدودیت خطوط هوایی و هزینه بالا وجود دارد و چون درآمد قابل تصرف اکثر مردم، متوسط روبه پایین است، قادر به استفاده از امکانات این شبکه نبوده و بیشتر از شبکه ریلی و جاده‌ای استفاده می‌کنند.

۲. حمل و نقل ریلی

استفاده از این شبکه ارتباطی، دارای مزیت‌هایی است که حمل و نقل کالا و مسافران را به سوی خود جذب کرده است. طبعاً این مزایا باعث افزایش استفاده از این شبکه حمل و نقل شده و تهدیداتی را متوجه اتوبوس‌های بین شهری و کامیون‌ها کرده است. سودآوری تعاونی‌ها و صاحبان اتوبوس‌های بین شهری، بستگی به میزان استقبال مسافران از این شبکه ارتباطی دارد. اگر مسافران به سوی قطارهای بین شهری جذب شوند، باعث می‌شود که تعداد مسافران تعاونی‌ها کاهش یافته و این روند نزولی باعث کاهش سودآوری تعاونی‌ها شده و سرانجام خرید این اتوبوس‌ها کاهش یافته و سودآوری سازندگان تحت تأثیر قرار می‌گیرد. قطارهای باربری نیز که به حمل و نقل کالا مبادرت می‌ورزند، تهدیداتی را متوجه دارندگان کامیون و کامیونت‌ها کرده است و سودآوری آنها را به مخاطره می‌اندازند. از جمله مزیت‌های راه‌آهن، ایمنی آن است. ایمنی در حمل و نقل ریلی بیشتر از دیگر وسایل نقلیه بوده و هزینه بهره‌برداری از آن نیز مناسب است. در مقایسه با اشغال سطح زمین مساوی، راه‌آهن ۳ تا ۵ برابر بیشتر از حمل و نقل زمینی کارایی دارد، مصرف انرژی این وسیله کمتر از دیگر موارد بوده، با محیط‌زیست سازگاری بیشتری دارد و آلودگی کمتری ایجاد می‌کند. تهدیدات استفاده از قطار برای سازندگان اتوبوس‌های بین شهری، کامیون و کامیونت، جدی‌تر از هواپیماست. از آنجا که قیمت حمل و نقل ریلی رقابتی بوده و امکان استفاده از فضای آزاد و امکانات رفاهی بیشتری وجود دارد. همچنین تنوع در ارائه خدمات قطارهای مسافربری می‌توانند پاسخگوی نیازهای متنوع مشتریان با هر درآمدی باشند. استفاده از هواپیما نیز به دلیل گران بودن و عدم اطمینان از امنیت جانی، کمتر است. از سوی دیگر، دسترسی به راه‌آهن در همه جا امکان‌پذیر نیست و خطوط ریلی محدود است. از خودرو نیز می‌توان در هر مکان دارای جاده شوسه یا آسفالت، استفاده کرد، به همین دلیل برای صنعت خودرو مزیتی خاص به شمار می‌آید.

محصولات جایگزین علاوه بر مخاطره انداختن سودآوری رقبای موجود، سودآوری عرضه‌کنندگان مواد اولیه را نیز به خطر می‌اندازند زیرا عرضه‌کنندگان صنعت هواپیمایی و ریلی متفاوت از عرضه‌کنندگان صنعت خودرو هستند.

قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان

صنعت خودرو، نیازمند کالاهای صنعتی و سرمایه‌ای است که عرضه‌کنندگان این کالاها متناسب با موقعیت بازار خویش و میزان اهمیت صنعت، دارای قدرت چانه‌زنی در مخاطره انداختن یا رشد سودآوری صنعت یا اعمال خواسته‌های خویش به آن صنعت هستند. آنها می‌توانند قدرت چانه‌زنی خود را از طریق افزایش قیمت، کاهش کیفیت کالا و خدمات بر شرکت‌های خودروسازی تحمیل کنند و در قوت و ضعف صنعت خودروسازی، نقش اساسی ایفا نمایند. شرکت‌های خودروسازی برای تعیین میزان جذابیت اساسی صنعت و روند رشد سودآوری در آینده به تجزیه و تحلیل عرضه‌کنندگان کالاهای صنعتی و سرمایه‌ای پرداخته و نقاط قوت و ضعف آنها را بررسی کنند. به‌طور کلی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان کالاهای صنعتی و سرمایه‌ای را می‌توان به‌صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان کالاهای صنعتی، مواد اولیه و قطعات تکمیلی که در فرایند تولید استفاده می‌شوند که در اینجا قدرت چانه‌زنی قطعه‌سازان خودرو و صنایع لاستیک و ... بررسی می‌شود.

۲. قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان کالاهای سرمایه‌ای که قسمتی از کالاهای ساخته شده را تشکیل می‌دهند که خود به دو بخش کالاهای سرمایه‌ای مانند کارخانه‌ها و تجهیزات ثابت و کالاهای سرمایه‌ای کمکی نظیر تجهیزات و ماشین‌آلات کارخانه‌ای قابل حمل تقسیم می‌شود.

۳. قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان ملزومات مصرفی و خدمات که به‌طور مستقیم در کالاهای ساخته شده مصرف نمی‌شوند.

با توجه به اهمیت قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان مواد اولیه و قطعات در صنعت خودرو قدرت چانه‌زنی قطعه‌سازان را در زیر مورد بررسی قرار می‌دهیم. در صنعت خودروی ایران تامین‌کنندگان می‌توانند قدرت چانه‌زنی خود را بر دیگر اعضا از طریق افزایش قیمت‌ها یا کاستن از کیفیت کالا و خدمات خریداری شده تحمیل کنند. گروه خریداران صنعت قطعات خودرو ایران به‌طور عمده عبارتند از کارخانه‌های خودروسازی موجود در ایران. این گروه با توجه به ویژگی‌های ذیل بر صنعت تولید قطعات خودرو در ایران تاثیر می‌گذارند:

• محصولاتی که از صنعت تولید قطعات خودرو می‌خرند، جزئی از محصولات خود آنهاست و بخش قابل توجهی از هزینه‌های تولید را تشکیل می‌دهد.

• خریدهای خودروسازان متمرکز بوده و در حجمی زیاد صورت می‌پذیرد.

اگر خدمات پس از فروش خودروسازان گسترده باشد و خودروسازان قطعات تاندمصرف و کنداندمصرف را به نمایندگی‌های خدمات پس از فروش عرضه کنند، سودآوری قطعه‌سازان به‌مخاطره می‌افتد. کیفیت الزامی و جذاب، داشتن علامت تجاری برای این‌گونه قطعه‌سازان نوعی مزیت تلقی می‌شود.

قطعه‌سازان اصلی، علاوه بر اینکه قطعات خود را با مارک شرکت سفارش‌دهنده تولید می‌کنند، در کنار سفارشات خودروسازان، قطعاتی را تولید و به بازار عرضه می‌کنند. مزیت این حالت آن است که با داشتن بازاری پایدار، به بازارهای دیگر نیز روی می‌آورند. قطعات یدکی توسط قطعه‌سازان مستقل تولید می‌شوند.

در این بازار، رقابت شدید و ورود و خروج از صنعت آسان است زیرا این‌گونه قطعات، فناوری پایین‌تری دارند. در مقایسه با قطعه‌سازان اصلی، مشتریان این نوع قطعه‌سازان اشخاص بوده و خریداری در حجم زیاد صورت نمی‌گیرد حال اینکه قطعه‌سازان اصلی در حجم زیاد قطعاتشان به فروش نمی‌رسد.

تنوع تولیدات قطعه‌سازان مستقل، بالا بوده و انعطاف‌پذیری بیشتری در تولید قطعه دارند.

تهدید واردشوندگان جدید

وقتی رقبایی جدید وارد صنعت شوند، باعث افزایش رقابت شده و ممکن است سود و قیمت‌ها را بین رقبای موجود کاهش دهند. ممکن است با ایجاد پروژه‌های جدید، ارائه کالای ارزان قیمت، سهم بازار رقبای موجود در صنعت کاهش پیدا کند و ورود یک رقیب در بازار به معنای تقسیم سهم بازار بین تعداد بیشتری شرکت است.

واردات خودرو، بزرگ‌ترین تهدید برای صنعت خودروی ایران تلقی می‌شود. با آزاد شدن واردات خودرو، رقبای خارجی از نظر کیفیت و قیمت منطقی، از صنعت خودروسازی ایران جلوتر هستند، وارد بازار داخلی ایران می‌شوند. به این ترتیب تعداد رقبای افزایش یافته و با تصاحب سهم خودروسازان ایرانی، باعث کاهش سهم بازار خودروسازان داخلی می‌شوند. البته در مسیر این ورود، موانعی نیز وجود دارد که شرکت‌های خارجی را در ابتدای کار با مشکلاتی روبه‌رو می‌سازند. تعدادی از این موانع و مزیت صنعت خودروی ایران عبارتند از:

۱. **صرفه‌جویی در مقیاس:** وقتی محصولی با تسهیلات فراوان و در حجمی بیشتر تولید می‌شود، بازدهی بالاتری دارد لذا مانع ورود رقبای جدید می‌شود.

این خصوصیات در تویوتا که رقیب ایران بعد از واردات خواهد بود، وجود دارد و توان رقابتی آن را افزایش می‌دهد. طبعاً تولید انبوه در یکی از محصولات شرکت‌های ایرانی باعث می‌شود که توانایی رقابت را با قیمت کم داشته باشد.

۲. **بالا بودن سطح سرمایه‌گذاری تجهیزات:** از آنجا که شرکت‌های خارجی ورودی به بازار ایران کارخانه یا انبار نمی‌سازند، یکی از نقاط قوت شرکت‌های ایرانی وجود کارخانه و انبار آنها در ایران و اشراف بیشتر و بهتر آنها بر بازار است.

۳. **بالا بودن سطح تنوع محصولات:** بین خودروسازان ایرانی، تنوع محصول وجود دارد، اما متأسفانه قیمت آنها قابل رقابت با شرکت‌های خارجی نیست.

۴. **دسترسی به کانال‌های توزیع:** یکی از موانعی که پیش روی واردکنندگان خودرو (در افزایش هزینه‌ها) نسبت به خودروسازان ایران است، دسترسی به کانال‌های توزیع است. شرکت‌های خارجی باید هزینه‌ی حمل‌ونقل را متحمل شوند، اما دسترسی به خودروهای داخلی آسان است.

۵. **سیاست‌های تجاری دولت:** دولت، واردات را کاملاً آزاد نمی‌گذارد بلکه با تعیین تعرفه‌های خاص و تعریف میزان معینی از خودرو برای ورود به بازار ایران در افزایش قیمت خودروهای وارداتی مؤثر است. بنابراین، بزرگ‌ترین فرصتی است که بعد از واردات نصیب خودروسازان داخلی شده و برای مدتی می‌توانند استراتژی‌های قیمتی را اجرا کنند.

موانع تعرفه‌ای

دولت به‌منظور کسب درآمد و یا حمایت از صنعت خودرو داخل و به‌منظور جلوگیری از وارد آمدن شوک قیمتی به بازار خودرو، تعرفه ۱۴۷ درصدی را برای واردات خودرو در نظر گرفته است. بنابراین، قیمت خودروهای وارداتی در بازار داخلی، گران بوده و مشتریان خودروهای وارداتی، افرادی با درآمد قابل‌تصرف بالا هستند. با توجه به سطح متوسط رو به پایین درآمد

قابل تصرف مردم ایران، بازار هدف خودروهای داخلی وسیع‌تر از بازار خودروهای وارداتی بوده و در نتیجه صنعت خودرو بهتر می‌تواند استراتژی‌های قیمتی را در بازارهای خودرو ایجاد کند.

موانع غیر تعرفه‌ای

الف - سهمیه: دولت به منظور حمایت از صنایع خودروسازی داخلی و جلوگیری از افزایش بیکاری، میزان واردات خودرو را ۱۰ درصد تولیدات داخلی اعلام کرده است.

ب - وضع استانداردهای بهداشتی و محیط زیست: دولت برای حفظ محیط زیست و ... به خودروهای دارای استاندارد جهانی اجازه ورود به بازار ایران می‌دهد.

ج - سهمیه‌بندی سوخت: سوخت و دیگر نیازمندی‌های مرتبط با صنعت خودروسازی، موجب اثرگذاری مستقیم بر قیمت و در نتیجه تغییر عرضه و تقاضای خودروهای خارجی می‌شود. مثلاً، تصویب عدم اعطای یارانه سوخت به خودروهای تولید خارج؛ اثر قابل ملاحظه در اقبال عمومی به این نوع خودروها دارد.

قدرت چانه‌زنی خریداران

الف - قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان نهایی و مشتریان

ب - قدرت چانه‌زنی واسطه‌های توزیع

قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان نهایی در ایران، به درآمد سرانه آنان بستگی دارد. عده‌ای از مردم، قادر به خرید خودرو در شرایط کنونی نیستند و اگر خودروسازان بتوانند بین قیمت و درآمد قابل تصرف مردم عادی، تعادل ایجاد کنند، فروش افزایش می‌یابد و عده‌ای از مشتریان بالقوه قادر به خرید خودرو می‌شوند. اگر واردات خودرو به کشور آزاد شود، قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش می‌یابد. آنها می‌توانند خودروی موردنظر خویش را از میان مدل‌های بیشتری انتخاب کنند. در نتیجه کیفیت بالا و قیمت منطقی به عاملی مهم در جذب مشتری تبدیل می‌شود. یکی از راه‌های کوتاه‌کردن دست واسطه‌ها از بازار خودرو، استفاده از تجارت الکترونیکی است. بهتر است به نمایندگی‌ها اهمیت بیشتری داده و حتی برای خرید و فروش خودروهای دست دوم نیز (با هدف کنترل قیمت) نمایندگی‌هایی ایجاد کنند و فعالیت آنها را در نظر بگیرند.

اگر واردات خودرو آزاد نباشد، قدرت چانه‌زنی مشتریان کاهش می‌یابد، زیرا فقط می‌توانند تولیدات داخلی را خریداری کنند. در صورتی که واردات خودرو با اعمال تعرفه‌های واردات و سهمیه‌بندی محدود شود، قدرت چانه‌زنی مشتریان کاهش خواهد یافت.

شرکت ایران خودرو، دارای بیش از ۳۵۰ نمایندگی در شهرهای مختلف ایران است. نمایندگی‌ها در زمینه فروش، تعمیرات، خدمات پس از فروش و خدمات کارشناسی توسط کارشناسان خبره در تعمیرگاه‌های مجهز فعالیت می‌کنند. این شرکت، در کشورهای خارجی از جمله عربستان سعودی، آلمان، ارمنستان، امارات متحده عربی، ترکمنستان، سوریه، قزاقستان، آذربایجان، تاجیکستان نیز نمایندگی دارد. با تجزیه و تحلیل نیروهای پورتر در صنعت خودرو، فرصت‌ها و تهدیدات صنعت خودروی ایران شناسایی شده و در کنار تجزیه و تحلیل محیط کلان که شامل عوامل اقتصادی - مالی، سیاسی - قانونی، فناورانه - اطلاعاتی و اجتماعی - فرهنگی است، دیگر فرصت‌ها و تهدیدات مشخص می‌شوند و بعد از تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش پورتر و ارزیابی سازمان و منابع آن، نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، سپس برای تدوین استراتژی اقدام می‌شود.

صنعت خودروسازی ایران قبل و بعد از عضویت در تجارت جهانی

در حالی که تاکنون ۱۸۰ کشور جهان رسماً^۱ به عضویت سازمان تجارت جهانی در آمده‌اند و یا جهت پیوستن کامل به آن به عنوان عضو ناظر مشغول مذاکرات دو یا چند جانبه هستند، اما همچنان پیوستن کامل ایران به این سازمان مهم و تاثیرگذار بر اقتصاد جهانی در هاله‌ای از ابهام قرار دارد. اگرچه پیوستن به این سازمان یک ضرورت و الزام اجتناب‌ناپذیر برای کشورهای غیر عضو از جمله ایران در دنیای با تغییرات پر شتاب امروز که پیوسته با ادغامها و ترکیبهای اقتصادی همراه است، به حساب می‌آید، اما مطالعات نشان می‌دهد، حذف حجم عظیمی از بخش‌های صنعتی و بنگاه‌های اقتصادی کشورمان در آستانه پیوستن کامل به این سازمان، و تبعات کوتاه‌مدت ناشی از آن، از جمله بحران بیکاری و عدم توزیع عادلانه‌ی درآمدها، واقعیتی است که مدیریت کلان کشور را به چالش می‌طلبد. در حالی که کل بخشهای صنعتی دنیا به ۱۳۷ گروه تقسیم‌بندی می‌شوند، ایران طی ۳۰ سال گذشته در بیش از ۱۰۶ مورد از آنها سرمایه‌گذاری کرده، که بیش از ۸۰ درصد از آنها به دلیل فقدان مزیت ناموفق بوده، و پیش‌بینی می‌شود که در بدو پیوستن کامل ایران به این سازمان، تنها ۲۰ درصد از آنها در گردونه

رقابت واقعی باقی بمانند. صنعت خودرو، صنعت بسیار تاثیرگذاری بر پیکره اقتصاد ملی و جهانی است، به طوری که حجم قابل توجهی از درآمد ملی ایران (حدود ۳/۵ درصد از GDP) را به خود اختصاص داده و حدود ۵۰۰ هزار نفر به طور مستقیم و غیر مستقیم در این بخش از اقتصاد کشور اشتغال دارند. در مقیاس جهانی هم، اهمیت صنعت خودرو به گونه‌ای است که، متوسط شاخص فراملی‌گرایی برای ۱۲ شرکت بزرگ خودروسازی دنیا که در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر جهان نیز قرار دارند حدود ۵۰ درصد است و طی دو دهه گذشته سهم این بخش از اقتصاد از تجارت جهانی، سالانه ۸/۸ درصد بوده و حجم مبادلات مربوط به آن از ۱۴۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۸ به ۴۸۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۰ افزایش یافته است. بنابراین، پژوهش در مورد آینده صنعت خودروی ایران (که متأثر از تحولات ساختاری در صنایع خودروسازی جهانی و قوانین سازمان تجارت جهانی است)، در یک محیط رقابتی پویا اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

مطالعات صورت گرفته در زمینه آینده صنعت خودروسازی جهانی که در آستانه ورود به دومین قرن حیات خود است، حاکی از آن است که بروز تحولات ساختاری در نقش خودروسازان سنتی، سبب ظهور خودروسازان صاحب برند خواهد شد.

امروزه در صنعت خودروی جهانی، شرکتهای غول پیکر صاحب برند، به شرکتهای سه قطبی معروفند که در آسیا، اروپا و امریکا متمرکزند. موج گسترده ادغامهای صورت گرفته توسط خودروسازها و قطعه سازها سبب کاهش پیچیدگی سازمانی در شرکتهای خودروساز قدرتمند امروزی شده است. هر چند در مقایسه با تازه واردین منطقه‌ای در صنایع خودروسازی آسیا همانند: تاتا، ماروتی، پروتون، اتوشانگهای و ...، دو مؤلفه « رشد صنعت » و « فشار رقابت » در بازار خودروی ایران بسیار کند و آرام است، اما: پایین بودن سطح انتظارات مشتریان داخلی از یک سو، مزاد تقاضای داخلی پاسخ داده نشده در سالهای پس از انقلاب و همچنین سیاستهای حمایتی دولت از سوی دیگر، سبب شده تا یک بازار انحصاری برای شرکتهای خودروساز داخلی از جمله ایران خودرو پدید آید و موجب در اختیارگیری کل بازار داخلی توسط آنان شود. همچنین تغییرات پارادایمی در صنعت خودروی جهانی که ریشه در تحولات تکنولوژیک دارد نیز، خبر از ظهور ۵ فناوری عمده در این بخش را می‌دهد که عبارتند از: خودروهای درون سوز پیشرفته با سیستم احتراق تزریقی الکترونیک، خودروهای درون سوز پیشرفته با سوخته‌های جانشین که وابسته به نفت نباشد، خودروهای برقی، هیبریدی و پیل سوختی.

اما سوال اینجاست، در صورت پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی، خودرو سازان ایرانی چه استراتژی هایی را باید برای کاهش یا از بین بردن این تهدید و تبدیل کردن آن به فرصت انجام دهند؟

در جواب سوال بالا، ۵ استراتژی را به عنوان سناریو های ممکن در مواجهه با این پدیده جهانی می توان در نظر گرفت.

سناریوی اول (حوزه کلان)

انتخاب روش بهینه جهت کاهش تعرفه های گمرکی:

اجرای این سناریو طی دو گام زیر صورت می پذیرد:

- تبدیل سهمیه ها و سایر موارد غیر تعرفه ای به تعرفه های گمرکی با هدف کاهش تعرفه ها؛
- کاهش تدریجی تعرفه ها از حد بالای ۱۰۰ درصد در سال ۱۳۸۴، تا حد پایین ۱۵ درصد در سال ۱۳۹۱.

با توجه به اینکه پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی به ورود محصولات رقبای خارجی با شاخصهای رقابتی برتر منجر شده، و موجب کاهش میزان حجم سفارشات دریافتی و در نتیجه سهم بازار ایران خودرو می شود، می توان مقداری از میزان سرمایه تخصیص یافته از سوی مدیران ارشد جهت افزایش ظرفیت تولید کاست و بر بخشهای دیگر مدل افزود. با کاهش ضریب سرمایه گذاری تخصیص یافته برای توسعه متغیر ظرفیت تولید از ۸۰ درصد به ۶۰ درصد، می توان ۲۰ درصد مازاد را به بخشهای دیگر همچون: دانایی، فناوری فرایند، پایگاههای خدمات رسانی و زمان تحویل اختصاص داد.

سناریوی دوم (حوزه خرد) - افزایش سرمایه گذاری جهت کاهش استراتژیک هزینه ها:

صنایع خودروساز، بعد از پیوستن ایران به این سازمان خواهد توانست با کاهش قیمت فروش خود، وضعیت بهتری را در بازار کسب کنند. این امر می تواند با کاهش هزینه های سربار و

نیروی انسانی ناکارآمد صورت بپذیرد که این پدیده نیز خود، از طریق توسعه فناوری فرایند(که به ارتقای سطح اتوماسیون منجر می شود) و توسعه مهارتهای یادگیری کارکنان کار آمد، توسط مدیران شرکت صورت خواهد پذیرفت. همچنین کاهش هزینههای قطعات و مواد اولیه توسط زنجیره تامین شرکت و کنترل تورم، توسط دولت نیز، تاثیر معنی داری در کاهش استراتژیک هزینههای شرکت و افزایش سهم بازار آن دارد.

سناریوی سوم (حوزه خرد) - افزایش سرمایه گذاری جهت ارتقاء سطح کیفیت محصولات شرکت ها:

حجم دانایی کارکنان و سطح فناوری فرایند به همراه سطح کیفی قطعات ساخته شده در زنجیره تامین خودرو سازان ایرانی تعیین کننده سطح کیفیت محصولات شرکت است. سرمایه گذاری جهت ارتقای سطح کیفیت محصولات خودروسازان که از طریق سرمایه گذاری روی ارتقای سطح یادگیری کارکنان و توسعه فناوری فرایند صورت می پذیرد، برخلاف انتظار تغییر چندانی در سهم بازار شرکت ها، در زمانهای بعد از پیوستن ایران به این سازمان ایجاد نکرده است. دلیل این امر را می توان به فقدان توانمندی ایجادی و فرا توانمندیها در زیر ساختهای فنی و تکنولوژیک در زنجیره ارزش محصولات شرکت ها و نرخ رشد پایین آن و همچنین ذهنیت منفی ای که از سوی مشتریان بازار داخل درباره کیفیت محصولات شرکت که در طول زمان در ذهن آنان نقش بسته است، نسبت داد.

سناریوی چهارم (حوزه خرد) - افزایش سرمایه گذاری جهت گسترش پایگاههای سرویس دهی و ارتقای سطح خدمت رسانی به مشتریان شرکت ها:

سرمایه گذاری جهت گسترش پایگاههای خدمات رسانی شرکت ها در بازار داخل نیز می تواند در دراز مدت به میزان اندکی وضعیت سهم بازار خودرو سازان را بهبود بخشد. این امر را می توان به بالا رفتن اهمیت شاخص خدمات (در آینده) در بازار داخل، نسبت به سایر شاخصهای رقابت پذیری نسبت داد.

سناریوی پنجم (حوزه خرد) - افزایش سرمایه گذاری جهت کاهش زمان تحویل محصولات شرکت ها:

سرمایه‌گذاری بیشتر برای کاهش این شاخص جهت ارتقای سهم بازار، نمی‌تواند سیاست مناسبی به حساب آید. توجه به این امر ضروری است که این کاهش، از یک سو می‌تواند ناشی از افزایش ظرفیت تولید خودروسازان باشد، و از سوی دیگر می‌تواند ریشه در کاهش سفارشات دریافتی خودروسازان، از جانب مشتریان خود باشد.

سناریوی ششم: سناریوی تولید انبوه مبتنی بر استراتژی تمرکز بر هزینه

قبل از تحلیل این سناریو لازم است فضای داخلی صنعت خودروی کشور در تعامل با خودروسازان جهانی تبیین شود. برای تبیین این فضا لازم است از تکنیک MTM استفاده شود. تکنیک MTM یکی از ابزارهای مفید برای انتخاب نوع همکاری میان دو شرکت است. این الگو اولین بار در سال ۲۰۰۳ توسط پروفیسور جوئیچی ایجیما و دکتر مجید کسمایی از دانشگاه صنعتی توکیو مطرح شد. با استفاده از این تکنیک، قابلیت‌های خودروسازان از سه جنبه ساخت، سطح فناوری و نفوذ در بازار (بازاریابی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هر یک از شرکت‌ها در هر کدام از سه زمینه فوق می‌توانند دارای وضعیت مناسب و سطح بالا (H) و یا وضعیت نامناسب و نازل (L) باشند. با استفاده از این تکنیک می‌توان وضعیت همکاری شرکت‌های خودروساز داخلی و شرکت‌های خارجی را در فضای محیطی داخلی مورد بررسی قرار داد. در وضعیت فعلی کشور، خودروسازان داخلی به لحاظ تولید در سطح H قرار دارند؛ در حالی که به دلیل نبود کارخانه‌های تولیدی خارجی، خودروسازان خارجی به لحاظ تولید در رده L قرار گرفته‌اند. آمار تولید داخلی شاهدهی بر این مدعاست. اگر از لحاظ تکنولوژیکی بررسی کنیم، توان تکنولوژیکی خودروسازان خارجی در سطح H قرار دارند. یکی از نقاط قوت خودروسازان داخلی، شبکه توزیع، خدمات پس از فروش و فروش گسترده است؛ در حالی که فروش خودروهای خارجی با توجه به آمار موجود در سطح بسیار پایینی قرار دارد؛ بنابراین به لحاظ بازاریابی و نفوذ در بازار، خودروسازان داخلی در سطح H و رقبای خارجی در سطح L قرار می‌گیرند. لذا در یک نتیجه‌گیری کلی، در بازار (فضای) ایران، صنعت خودروی کشور در وضعیت HLH و شرکت‌های خارجی در وضعیت LHL قرار دارند. با توجه به نمودار شماره ۸ ناحیه دارای سینرژی برای خودروسازان ایرانی مشخص شده است.

برای سناریوی ایجاد برند، یکی دیگر از مسیرهای بالقوه، همکاری با شرکت‌های طراح خودرو در جهان است، نظیر راهی که شرکت پروتن انتخاب کرد.

با مراجعه به جدول همکاری‌های مشترک براساس تکنیک **MTM** سه راهکار محتمل در این وضعیت به چشم می‌خورد:

۱. راهکار **MFO** به معنای برون سپاری تولید. این راهکار به شرکت‌های خارجی توصیه می‌کند که تولید خود را به شرکت‌های ایرانی بسپارند و با استفاده از توان تولیدی و کارخانه‌های شرکت‌های ایرانی، حجم تولید خود را افزایش دهند.
۲. راهکار **TL** به معنای تولید تحت لیسانس. این راهکار به شرکت‌های داخلی توصیه می‌کند که با در اختیار گرفتن امتیاز تولید شرکت‌های خارجی به ساخت اقدام کنند. در این وضعیت شرکت‌های داخلی با استفاده از توان، ظرفیت تولیدی و تکنولوژی در اختیار شرکت‌های مادر می‌توانند بر حجم تولید و فروش و در نهایت سوددهی خود بیفزایند.
۳. راهکار **MO** به معنای برون سپاری بازاریابی. این راهکار به طرف خارجی توصیه می‌کند که با استفاده از شبکه بازاریابی شرکت‌های داخلی، به فروش محصولات خود بپردازد. با توجه به موارد ذکر شده و مقایسه انجام گرفته براساس این تکنیک می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از سناریوی تولید انبوه با تمرکز بر استراتژی هزینه می‌تواند برای صنعت خودروی ایران مناسب باشد. در این سناریو، شرکت‌های داخلی بدون نیاز به سرمایه‌گذاری اضافی و صرفاً با در اختیار گرفتن امتیاز تولید شرکت‌های خارجی قادر به ادامه تولید خواهند بود. در این سناریو برخی اهداف نظیر تولید داخل کردن محصولات، اشتغالزایی، سوددهی و حتی صادرات (در صورتی که در قراردادهای متقابل مورد توجه قرار گیرد) محقق خواهد شد. این سناریو برای ورود به بازارهای جهانی دارای ریسک پایینی است زیرا ورود به بازار جهانی با مسئولیت شرکت مادر خواهد بود و هرگونه ریسکی در درجه اول متوجه شرکت مادر است. این سناریو در عین مناسب بودن در بلندمدت خطراتی برای صنعت خودروی ایران به همراه خواهد داشت. اولین خطری که صنعت خودروی ایران را تهدید می‌کند، تبدیل شدن شرکت‌های ایرانی به **CKD** کاران صرف است. در این شرایط شرکت‌های ایرانی به نیروی کار شرکت‌های

خارجی تبدیل خواهند شد؛ بدون آن که از خود خلاقیت نشان دهند یا تولید کنند. خطر بعدی این است که شرکت‌های خارجی توان تولیدی داخلی را به دست گیرند و فقط کارهای بازاریابی به شرکت‌های ایرانی سپرده شود. در این وضعیت شرکت‌های ایرانی به شرکت‌های خدمات پس از فروش تبدیل خواهند شد. و در نهایت در بدبینانه‌ترین حالت، ممکن است شرکت‌های خارجی به طور کامل بر این صنعت تسلط یابند و شرکت‌های داخلی به نابودی کامل کشیده شوند.

ویژگی اساسی سناریوی فوق **Passive** بودن و یا به عبارتی منفعل بودن آن است. در این سناریو بسیاری از ظرفیت‌های داخلی نظیر توان تولید داخلی، استعدادهای داخلی، سرمایه‌های داخلی و غیره بلااستفاده باقی خواهند ماند ولی در عوض سودآوری مناسب و تولید انبوه محقق خواهد شد. اجرای این سناریو ممکن است به افزایش رفاه ملی منجر شود ولی به کسب جایگاه جهانی ویژه نمی‌انجامد، و این صنعت صرفاً در حد کارخانه‌های کلاس جهانی برای خودروسازان جهانی باقی خواهد ماند و هویت ایرانی در آن نقش ندارد. به عبارت دیگر، پیگیری این سناریو اگرچه موجب بقای صنعت خودروی کشور می‌شود اما عملاً به ایجاد هویت و برند خودروسازی ایرانی در بازار جهانی منتهی نمی‌شود.

سناریوی هفتم: سناریوی کارخانه صاحب برند با تیراژ محدود

ویژگی اصلی این سناریو تهاجمی (**Aggressive**) بودن است. در این سناریو شرکت‌های ایرانی باید در جهت تولید محصولی داخلی بکوشند و خود را با برند دارای ارزش به جهانیان معرفی کنند. این سناریو دارای ریسک است و احتمال عدم موفقیت را در پی خواهد داشت اما از سوی دیگر با استفاده از این سناریو نیروهای مستعد داخلی فرصت ابراز وجود خواهند داشت و در زمینه‌های مدیریت، طراحی، مهندسی، تولید و بازاریابی رشد خواهند کرد. در صورت اجرایی شدن این سناریو، مشارکت گسترده خودروسازان داخلی در ابعاد زنجیره ارزش افزوده خودرو و در جهت کاهش هزینه بسیار ضروری است. هدف اصلی این سناریو، ایجاد هویت ایرانی در زنجیره صنعت خودروی جهانی است و لذا این سناریو، سرمایه‌گذاری و عزم ملی می‌طلبد. با اجرای این سناریو، توان توسعه محصول به تدریج در داخل کشور پدید خواهد آمد. از سوی

دیگر در این سناریو می‌توان استراتژی تولید برند مشارکتی با همکاری خودروسازان خارجی را نیز مد نظر قرار داد.

در این صورت تشویق خودروسازان خارجی برای همکاری در زمینه توسعه دانش فنی با خودروسازان داخلی از ضروریات این طرح به نظر می‌رسد. ماحصل این استراتژی، تولید خودرویی داخلی با برند مشارکتی خواهد بود به نظر می‌رسد در اجرای این سناریو نیز نمی‌بایست به صورت کاملاً مستقل عمل کرد بلکه این سناریو را نیز می‌توان با همکاری با زنجیره خودروسازان جهانی تحقق بخشید.

ادغام خودروسازان داخلی

با گسترش و توسعه خودروسازی در ایران موضوع ادغام شرکتهای خودرو ساز داخلی از سوی مسئولین، مدیران و صاحبان سهام با توجه به الگوی برداری از شرکتهای خودروساز بزرگ دنیا مطرح و مورد نظر قرار گرفته است. در این راستا لازم است ابتدا موضوع ادغام شرکتهای خارجی را بررسی و دلائل، اهداف، استراتژی و خط مشی های مورد نظر آنان تحلیل شود، سپس به مقوله ادغام شرکتهای خودروساز داخلی پرداخت.

صنعت خودرو، تقریباً از بد و تولد در حال پیوستگی و یکپارچگی بوده است. اواخر دهه ۱۹۲۰، در حدود ۲۷۰ شرکت خودرو سازی وجود داشت که بیشتر آنها متعلق به ایالات متحده آمریکا بودند، البته تا قبل از اینکه سه غول بزرگ خودروسازی آمریکا آنها را از صحنه خارج کنند. موارد متعدد ادغام صنایع خودروسازی اروپا، موجب ایجاد حاشیه امنیت و سلامت اعجاب انگیزی برای این صنایع شده است. امروزه با رشد و پیشرفت بیشتر این صنعت، شاهدیم که فقط هفت گروه بزرگ و سه گروه کوچک تر در این صنعت فعال هستند.

در سال ۱۹۸۷، جیانی آنجلی (Angeli Gianni) که بیش از ۳۰ سال، ریاست گروه فیات را بر عهده داشت، پیش بینی کرد تا پایان دهه ۱۹۹۰ تنها ۱۲ شرکت خودروسازی بزرگ در کل جهان باقی خواهد ماند، حال می بینیم که او چندان هم اشتباه نکرده است. از نظر آمار و ارقام، تنها شش گروه بزرگ یعنی جنرال موتورز، تویوتا، فورد، رنو، نیسان، فولکس واگن و دایملر کرایسلر بیش از ۷۰ درصد از فروش جهانی خودرو و لوازم یدکی آنها را در اختیاردارند. سه غول

بزرگ خودروسازی آمریکا، طی سال های اخیر اقدام به اتحاد با تولید کنندگان اروپایی کردند و در نهایت به نتایج گوناگونی دست یافته اند .

بطور کلی اهداف ادغام شرکتهای خودرو سازی در جهان را می توان در چند بخش تقسیم کرد :

۱- کاهش قیمت تمام شده

۲- کاهش هزینه های طراحی

۳- کاهش رقابتی بالفعل

۴- افزایش سود حاصل از فروش

۵- دستیابی به بازارهای بالقوه و جدید

۶- کاهش هزینه های بازاریابی

شرکتهای بزرگ خودروساز جهان بتدریج به علت رقابت با سایر رقبا ، اقدام به کاهش قیمت فروش محصولات خود نمودند که این موضوع کاهش حاشیه سود و نزدیک شدن به نقطه سر به سر تولید را به دنبال داشت. بنابر این شرکتهای خودروساز با چالش جدی در کسب سود و دستیابی به سهم بیشتر از بازار تقاضا مواجه شدند ، لذا راه چاره را در این دیدند که با انجام ادغام در تحقق کاهش قیمت تمام شده محصولات گام موثری بردارند و سود خود را تضمین نمایند .

سوال اینجاست آیا با ادغام شرکتهای خودروساز داخلی اهداف مذکور محقق خواهد شد ؟ تفاوت اصلی و ماهوی خودروسازان داخلی و خارجی در مالکیت آنها می باشد . شرکتهای

خودروساز خارجی تماما در تملک اشخاص حقیقی و بخش خصوصی می باشد ولی خودرو سازان داخلی ماهیتا در قیومیت دولت می باشد.

این تفاوت بنیادی مسلما در اتخاذ تصمیمات ، اهداف ، چشم انداز و راهکارهای اجرائی نقش بسزائی خواهد داشت و از طرفی قوانین حاکم بر دستگاههای اقتصادی و بازرگانی کشور که تابع سیستمهای دولتی می باشند ، اجازه توسعه و گسترش به بخش خصوصی را به سختی می دهند. لذا سازگاری و همسو بودن این قوانین با ساختار و اهداف بخش خصوصی باید از اهداف دولت باشد ، مدعای این گفتار اینکه ، قانون تجارت ایران در سال ۱۳۰۷ ه.ش بر اساس قوانین غربی تدوین و تصویب شده و فقط در سال ۱۳۴۷ اصلاحیه ای به آن الحاق شده است . لذا ادغام شرکتهای خودروساز داخلی نه تنها باعث تحقق اهداف مورد نظر نمی شود بلکه مشکلات عدیده ای در هدایت و مدیریت شرکت بزرگتر دولتی را در پی خواهد داشت .

برای رشد این صنعت باید روح مدیریت خصوصی در این صنعت دمیده شود. با این که مدیران دولتی عنوان می کنند صنعت خودرو ایران دیگر دولتی نیست اما تحولات مدیریتی که در صنعت خودرو رخ می دهد نشان گر دولتی بودن آن است به گونه ای که این صنعت با تغییر دولت ها شاهد تغییر استراتژی و یا تغییرات مدیریتی می شود.

گرچه در درازمدت راهی جز ادغام شرکتهای خودروساز وجود ندارد اما شرایط فعلی این صنعت اجازه انجام چنین کاری را نمی دهد. از طرفی هنوز مشخص نیست که طی چند سال آینده این صنعت به چه وضعیتی دچار می شود و با شرایط رقابتی موجود در جهان و ابهامی که در وضعیت تعرفهها وجود دارد، این صنعت وضعیت مطلوبی نخواهد داشت.

اما ادغام هنگامی اثرگذار خواهد بود که خودروسازان بتوانند هزینههای (D&R) خود را کاهش داده و یک محصول رقابتی با تیراژ بالای یک میلیون دستگاه در سال تولید کنند. این در حالی است که هم اکنون به جز پراید سایر خودروها با تیراژ بسیار پایین تولید می شوند.

سایر خودروسازان جهان برای این که بتوانند در بازار رقابتی موفق عمل کنند بیش از هر چیز به شاخص کیفیت و قیمت تمام شده توجه می کنند. کاهش قیمت تمام شده و خارج کردن یا

هضم کردن رقبای کوچک از بازار از دیگر سیاست‌های این خودروسازان است. از طرفی هزینه‌های تولید، بازاریابی و فروش را نیز به طور مستمر کاهش می‌دهند

صنعت خودروسازی در ایران به شدت دولتی است و این بزرگ‌ترین مشکل محسوب می‌شود. در این شرایط دولت باید تصدی خود را در این صنعت به صفر برساند و با تدوین سیاست‌ها و امور حاکمیتی و واگذاری سهام آن‌ها اجازه دهد که بخش خصوصی مانند تمام دنیا در این صنعت فعال شود و بتواند با ابزارهای رقابتی به کار و تولید معقول با قیمت اقتصادی بپردازد. همچنین در راستای سیاست‌های اصل «۴۴» قانون اساسی باید خصوصی‌سازی در این صنعت توسعه یابد، زیرا این موضوع باعث می‌شود تا شرکت‌های بزرگ خودروسازی مجبور شوند که سهام خود را از راه بورس واگذار کنند و بخش خصوصی با قدرت، تحولات جدیدی در این صنعت به وجود آورد.

واگذاری شرکت‌های خودروسازی به بخش خصوصی بهتر از ادغام است زیرا در شرایط کنونی ادغام شرکت‌های خودروسازی باعث ایجاد یک شرکت دولتی بزرگ‌تر می‌شود که در آینده خصوصی‌سازی آن به مراتب دشوارتر خواهد بود که این امر برخلاف سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی است. در حال حاضر واگذاری شرکت‌های خودروسازی به بخش خصوصی به سهولت امکان‌پذیر است. از طرفی بازار داخلی صنعت خودرو انحصاری است و در عین حال ساختار دولتی آن‌ها تاکنون اجازه نداده است که رقابت واقعی را تجربه کنند و قیمت رقابتی داشته باشند. حتی کیفیت این خودروها نیز چندان مطلوب نیست.

با این حال موضوع ادغام خودروسازان مسایل خاص خودش را دارد و نباید آن را از نظر دور داشت، زیرا توانمندی‌های صنعت خودرو در ایران از یک سو و کشش بازار بکر خودروی ایران از سوی دیگر جاذبه‌هایی است که سبب شده تا خودروسازان بزرگ دنیا تمایل ویژه‌ای برای حضور در کشور داشته باشند. هزینه‌های صنعت خودروی ایران در صورت افزایش راندمان بسیار کمتر از صنعت خودرو جهان است و این عاملی است که صنایع چین از آن برخوردارند و با این وجود در صورت رفع مشکل کیفیت و تنوع محصول و دانش فنی می‌توان در بازارهای رقابتی حضور موفق‌تری داشت.

نتیجه

با توجه به رقابت سنگین در این صنعت و حضور انبوه غول های خودروساز در دنیا، تنها راه حضور، دوام و بقاء شرکت های خودروساز کشورمان در عرصه جهانی داشتن استراتژی های مشخص و با مطالعه است. در غیر این صورت تا ابد محکومیم درهای ورود کشور را بر روی خودروهایی خودروسازان برون مرزی ببندیم در حالی که می دانیم در برابر سیل جهانی شدن، این درها هرگز برای همیشه بسته نخواهند ماند. و آن هنگام است که صنعت خودروی ما محکوم به نابودی است پس چه خوب است راه کشورهای همجوار را در پیش گیریم که زمانی نه چندان دور در معادلات صنعتی جهان به خصوص صنعت خودرو حسابی برایش باز نمی کردند ولی هم اکنون به پنجمین خودروساز دنیا در زمینه تولید خودرو مبدل گشته است. این جایگاه را مگر با شجاعت ها، آینده نگری ها و تدوین برنامه ها، استراتژی ها و الگو برداری درست از خودروسازان بزرگ و موفق دنیا به دست نیاورده است. امیدواریم روزی ما هم به چنان جایگاهی در صنعت خودرو دست یابیم.

منابع :

۱. «چالش پیش روی صنعت خودرو ایران در آستانه پیوستن به سازمان تجارت جهانی (WTO) ، ویژه نامه ۱۰ مقاله برتر دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، ۱۳۸۳.
۲. پورتر، مایکل، استراتژی و اینترنت، حسین حسینیان، نشریه گزیده مدیریت، تیرماه ۱۳۸۰
۳. فردآر، دیوید، مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹
۴. مجموعه مقالات سمینار دورنمای صنعت خودرو و قطعه‌سازی ایران، روابط عمومی شرکت سازه‌گستر سایپا، تهران، پاییز ۱۳۷۹
۵. مجموعه مقالات همایش صنعت خودروسازی، سرمایه‌گذاری و توسعه، چاپ پیام ایران خودرو، ۱۳۷۸
۶. هریسون، جفری و جان کارون، مدیریت استراتژیک، بهروز قاسمی، تهران، نشر آبتین، ۱۳۷۸
- ۷- مطالعات موجود در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک گروه سایپا
- ۸- هانگر، دیوید و همکاران، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی
- ۹- کویین، جیمز و همکاران، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی