

## ارایه یک مدل تصمیم‌گیری بر اساس الگوی سلسله مراتبی برای انتخاب راهبرد ادغام، واگذاری، همکاری مشترک در صنعت خودروسازی

عزت‌الله اصغری‌زاده<sup>۱</sup>، محمد حقیقی<sup>۲</sup>، مجید بلالی<sup>۳\*</sup>

استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

کارشناس ارشد MBA، دانشگاه تهران و مشاور شرکت پارس خودرو، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۵/۱۹، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۱۱/۱۸)

### چکیده

به دلیل رقابت سنگین بین خودروسازان و تهدیداتی که توسط رقبای خارجی برای آنها وجود دارد، آنها سعی می‌کنند با همکاری یا ادغام، موجب کاهش رقابت داخلی شده و در هزینه‌های شرکت‌های خود صرفه‌جویی نمایند. برآورد حجم بازار خودرو در کشور متأثر از دو عامل تقاضا و عرضه می‌باشد. تقاضا تابعی از نیاز جدید به خودرو و میزان خروج خودروهای فرسوده است و عرضه نیز تابعی است از ظرفیت تولید و بازارهای صادراتی. عوامل کلیدی موثر بر تقاضا، درآمد سرانه و میانگین سنی جمعیت می‌باشند و پیش‌بینی تقاضا حاکی از نزدیک شدن بازار خودروی ایران به مرحله تعادل می‌باشد. در این مقاله به منظور ارایه راهکار برای موفقیت مدیران و اثربخشی تلاش‌هایی که در جهت بقا و ارتقا این صنعت صورت می‌گیرد، مفهوم راهبرد ادغام، همکاری استراتژیک و واگذاری مطرح شده و با مطالعه بازار پیچیده خودرو در دنیا و چالش‌های آنها برای بقا و رشد، وضعیت صنعت خودروسازی کشورمان مورد توجه قرار می‌گردد. سپس با مصاحبه با متخصصان و نخبگان و استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره (AHP) راهبردهای این صنعت تحلیل می‌گردد. در این مقوله مزایای ادغام چون کاهش هزینه‌ها، دسترسی به دانش، فن‌آوری، تامین کنندگان و بازارهای مشترک و نیز توان مالی بالاتر در برابر معایبی چون انحصار و دولتی شدن بیشتر بررسی می‌شود و در این بین اثر کاهش تعرفه واردات و حذف سوبسید بنزین و استانداردهای زیستی نیز در نظر گرفته می‌شود. راهبرد پیشنهادی همکاری در تولید با خودروسازان خارجی است.

واژه‌های کلیدی: ادغام، خودروسازی، AHP، برند، عرضه و تقاضا

#### ۱. مقدمه

در اوایل قرن بیستم حدود ۲۷۰ شرکت خودروسازی در دنیا وجود داشت. شرکت‌های بزرگ خودروساز به تدریج به علت رقابت با سایرین، اقدام به کاهش قیمت محصولات خود نمودند که این موضوع کاهش حاشیه سود و نزدیک شدن به نقطه سر به سر تولید را به دنبال داشت. بنابراین خودروسازان با چالش جدی در کسب سود و دستیابی به سهم بیشتر از بازار تقاضا مواجه شدند، لذا چاره را در این دیدند که با انجام ادغام در تحقق کاهش قیمت تمام شده و افزایش کیفیت محصولات، گام موثری بردارند و سود خود را تضمین نمایند. خارج کردن یا هضم کردن رقبای کوچک بازار از سیاست‌های آنها است. از طرفی هزینه‌های تولید، بازاریابی و فروش را نیز به طور مستمر کاهش می‌دهند. فورد، مارتین، مزدا، لندروور و جاگوار با هم و بنز، جیپ، کیا، میتسوبیچی و هوندا نیز یک همکاری مشترک<sup>۱</sup> تشکیل داده‌اند. آنها با بکارگیری فن‌آوری‌های نوین، ایجاد برند، ساخت خودروهای متفاوت، انعقاد قراردادهای پلتفرم و ادغام کمپانی‌ها می‌کوشند در بازارهای دنیا باقی بمانند. به عنوان مثال، ادغام و اتحادی که در شرکت دایملر آلمان و کرایسلر آمریکا صورت گرفت و تاثیر شگرفی که در سودآوری و ارزش سهام آن داشت، بهانه‌ای شد برای اجرای طرح ادغام رنو و نیسان که بیشتر ادغامی مجازی بود تا اتحادی حقیقی. با تعطیل کردن کارخانه‌های زیانده ژاپن و افزایش تولید خودروهای جذاب توسط مهندسان خلاق نیسان، ضرر و زیان شرکت نیسان تبدیل به سود شد و شرکت رنو نیز ارزش سهام خود را تا ۴۴٪ افزایش داد [۹]. البته همیشه این ادغام‌ها موفق نبوده است و برای مثال دو شرکت دایملر و کرایسلر پس از چند سال از یکدیگر جدا شدند.

امروزه با رشد و پیشرفت بیشتر این صنعت، شاهدیم که فقط هفت گروه بزرگ و سه گروه کوچک در این صنعت فعال هستند و بیش از ۷۰٪ از فروش جهانی خودرو و لوازم یدکی آنها را در اختیار دارند. این شرکت‌های فراملیتی، بیش از آنکه متعلق به یک کشور باشند، هویتی جهانی دارند. به طوری که تحقیق، قطعه‌سازی، مونتاژ، فروش و سرمایه‌گذاری آنها در کشورهای مختلف است [۱۳].

اهداف ادغام شرکت‌های خودروسازی جهان را می‌توان به چند بخش تقسیم کرد:

ارایه یک مدل تصمیم‌گیری براساس الگوی سلسله ... ۷

۱. کاهش قیمت تمام شده (کاهش هزینه‌های طراحی، بازاریابی، صرفه‌جویی حاصل از مقیاس و بهره‌وری در تولید)
۲. ارتقای تکنولوژی، استفاده مشترک از منابع و بهبود کیفیت
۳. تنوع محصول، کاهش رقابتی بالفعل و افزایش سود حاصل از فروش
۴. اشتراک و دستیابی به بازارهای بزرگ بالقوه و جدید
۵. بهینه‌سازی و توسعه سرمایه‌گذاری [۱۵].

در این تحقیق بدنبال آن هستیم که چشم‌اندازی از روند تقاضای خودرو در بازار ایران داشته باشیم. حال سوالات اصلی این است که با توجه به مشخصات جمعیتی و درآمدی و شرایط رقابتی بین‌المللی، بازار خودروی ایران در آینده هم‌چنان این روند رو به رشد را خواهد داشت؟ در برابر تهدیدات روبروی این صنعت چه راهبردهایی را باید اتخاذ نمود؟

## ۲. صنعت خودروسازی ایران

از سال‌های حدود ۱۳۳۶ که تولید خودرو در ایران آغاز شده است فروش خودرو روند رو به افزایشی را تجربه کرده است (بجز در زمان جنگ). رشد بین سال‌های ۱۳۷۷ و ۱۳۸۴ بسیار شتابان بوده و هم‌چنان خودروسازان و واردکنندگان در صدد ورود به این بازار می‌باشند. اکنون حدود بیست کارخانه خودروسازی به تولید و مونتاژ خودرو اشتغال دارند. در اوایل دهه ۱۳۷۰، دولت زمینه تولید قطعات خودرو را همزمان با سرمایه‌گذاری و مونتاژ خودروهایی شرکت‌های اروپایی در داخل بنیاد نهاد. البته برخی از این قطعات هنوز از کیفیت مطلوبی برخوردار نبوده و مشتریان از آنها ناراضی هستند. ایران خودرو، سایپا و پارس خودرو در مجموع با تولید بیش از یک میلیون دستگاه در سال، حدود ۹۵٪ بازار کشور را در اختیار دارند و ۵٪ نیز با واردات تامین می‌گردد. بخش عمده تولیدات تحت لیسانس و برند خودروسازان جهانی است و تنها چند خودرو با مالکیت ملی تولید می‌شود. در ایران طی دهه اخیر تولید خودرو تقریباً ۵ برابر شده است و می‌بایستی تمهیدات لازم در زمینه گارانتی و وارانتهی برای آن اندیشیده شود. متأسفانه پا به پای رشد تولید، خدمات بعد از فروش ارتقا متناسب نداشته است [۱۹]. در اسناد راهبردی شرکت‌های خودروسازی سه هدف اصلی وجود دارد: ۱- تبدیل شدن به یک خودروساز جهانی ۲- انتخاب اول مشتریان ایرانی ۳- همکاری با خودروسازی عمده دنیا. برای رسیدن به این اهداف

برنامه‌های متعددی می‌بایست به اجرا درآید، ظرفیت تولید اقتصادی با قیمت رقابتی، شبکه فروش و خدمات فراگیر، ایجاد بازار صادراتی پایدار، تولید محصول با برند ملی و... . صنعت خودرو کشور با مشکلات و تنگناهای متعددی روبروست، از قبیل: ۱- بالا بودن قیمت محصول در نتیجه هزینه‌های سربار، تیراژ تولید پایین و تنوع تولید ۲- کیفیت نامناسب و مصرف بالای سوخت و آلایندگی ۳- دولتی بودن مدیریت خودروسازی ۴- تغییرات سریع در قوانین و نبود شرایط جذب سرمایه‌های خارجی و عدم رشد زیرساخت‌های کشور.

#### ۱-۲. بخش تقاضای خودرو در کشور

برای تعیین یکی از متغیرهای اصلی در این صنعت یعنی "تعداد مورد انتظار خودرو بازار هر ۱۰۰۰ نفر" یا نرخ مالکیت خودرو انواع متغیرهایی که ممکن است بر روی این متغیر اثر داشته باشد شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در ذیل به آن اشاره می‌شود:

تعداد خودروهای سواری و تجاری به ازای ۱۰۰۰ نفر، جمعیت کشور، شاخص فشرده‌گی جمعیت، میانگین سنی، افراد بین ۲۰ تا ۵۰ سال، تولید و رشد تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه و قدرت خرید، نرخ مطلوب مالکیت خودرو، کل مسافت جاده‌ای و سطح زیر پوشش جاده‌ها، شاخص ترافیک جاده، تعداد کل تصادفات و تلفات جاده‌ای، مساحت کشور، نسبت جاده به مساحت کشور، میزان جمعیت زیر خط فقر، شاخص جینی. مهم‌ترین عوامل موثر بر تقاضای خودرو (برحسب نرخ مطلوب مالکیت خودرو)، درآمد سرانه و پس از آن، میانگین سنی جمعیت هر کشور نیز اثر قابل ملاحظه‌ای دارد [۶].

موجودی مورد انتظار خودرو در هر کشور بر اساس الگوبرداری از رفتار سایر کشورهای جهان و یا محاسبه نرخ مورد انتظار مالکیت خودرو در کشور (میزانی از درآمد که نرخ مالکیت خودرو برای خانوارها حداقل به یک می‌رسد و محاسبه تعداد خانوارهای شهری که دارای درآمد هدف نرخ مالکیت حداقل یک می‌باشد)، به دست می‌آید [۶].

وضعیت درآمد سرانه کشور بنا بر گزارش بانک جهانی در مقایسه با سایر کشورهای جهان حدود ۷۵۵۰ دلار بین‌المللی بر اساس روش قدرت خرید کالا (PPP) و رتبه ۹۰ در میان بالغ بر حدود ۲۰۸ کشور و هم‌رده کشورهای نظیر ترکیه، بلغارستان، تایلند، بوسنی، اکوادور است [۶].

جمعیت کشور ایران نیز حدود ۷۰ میلیون نفر و دارای رتبه ۱۸ در میان بالغ بر حدود ۲۰۸ کشور و هم‌رده کشورهای نظیر مصر، تایلند و ترکیه است.

تقاضای خودرو = موجودی مورد انتظار - موجودی فعلی + خودروهای جایگزینی  
 مهم‌ترین متغیرها در پیش‌بینی رفتار آینده میزان رشد اقتصادی و میزان رشد جمعیت است. در همین رابطه، آنچه که در چشم‌انداز بیست ساله آمده است، حاکی از رشد اقتصادی سالیانه حدود ۵٪ می‌باشد که پیش‌بینی‌های انجام شده، درآمد سرانه کشور را حدود ۲۰ هزار دلار در سال ۱۴۰۰ نشان می‌دهند. بر اساس برآورد بانک جهانی، نرخ رشد جمعیت حدود ۱/۲٪ است و جمعیت کشور ایران در سال ۱۴۰۴، حدود ۸۵ میلیون خواهد بود [۶].

بر اساس تحلیل‌ها و فرضیات در نظر گرفته شده، تعداد مورد انتظار خودرو به ازای ۱۰۰۰ نفر، حدود ۶۵ دستگاه در سال ۱۳۸۲، ۹۰ دستگاه در سال ۱۳۸۳ و حدود ۱۲۳ دستگاه در سال ۱۳۸۶ برآورد گردیده است که پیش‌بینی می‌شود تا سال ۱۴۰۴ به حدود ۳۰۰ خودرو برسد [۳].

بر اساس برنامه چهارم توسعه، می‌بایست تا پایان برنامه یک میلیون خودروی فرسوده از سیستم حمل و نقل کشور خارج شود که حدود سالی ۲۰۰ هزار دستگاه می‌شود. پیش‌بینی می‌شود، متوسط عمر خودرو در کشور به تدریج از ۳۰ سال به ۲۰ سال برسد.

## ۲-۲. بخش عرضه خودرو در کشور

عرضه خودرو در کشور متأثر از تولید داخل (برای فروش در داخل کشور یا صادرات) و واردات است. ظرفیت قابلیت بهره‌برداری موجود در کشور بر اساس آمار ارایه شده توسط وزارت صنایع و معادن حدود ۱.۳ میلیون دستگاه در سال می‌باشد که پیش‌بینی شده تا سال ۱۴۰۴، به حدود ۱.۵ میلیون دستگاه در سال برسد. بازار داخل کشتش بیش از حدود یک میلیون را نخواهد داشت، لذا مابقی ظرفیت تولید ایجاد شده باید حتماً با رویکرد صادراتی صورت پذیرد و تا پایان سال ۱۳۹۰ بر اساس این مدل، هیچگونه افزایش ظرفیت در صنعت خودرو، توجیه نداشته و بستگی به رشد اقتصادی و پتانسیل صادراتی دارد.

نگاره ۱. پیش‌بینی میزان تولید خودرو سواری در کشور [۶]

سال ۱۴۰۰	سال ۱۳۹۵	سال ۱۳۹۰	سال ۱۳۸۸	سال ۱۳۸۷	سال ۱۳۸۶	سال ۱۳۸۴
۱۳۹۰۰۰۰	۱۱۸۰۰۰۰	۱۱۰۰۰۰۰	۱۰۱۰۰۰۰	۹۹۴۰۰۰	۹۴۸۰۰۰	۸۳۸۰۰۰

روند واردات عمدتاً متأثر از سیاست‌های دولتی و رقابت‌پذیری و تنوع تولیدکنندگان کشور وابسته است. در سال ۱۳۷۲ با تصویب قانون خوددور، واردات ممنوع گردید اما از سال ۱۳۸۲، بر اساس تعیین تعرفه گمرکی آزاد و به تدریج به ۱۰٪ تنزل یافت. پیش‌بینی می‌شود که در بلندمدت و با ورود ایران به سازمان تجارت جهانی، تعرفه‌های واردات به حدود ۲۵٪ برسد. واردات بتدریج افزایش می‌یابد تا حدود ۵۰٪ از بازار داخلی به صورت واردات، پوشش داده شود. لذا باید بتوان ۵۰٪ از تولیدات داخل را صادر نمود [۶].

### ۳. ادغام و تصاحب

مفهوم ادغام و تصاحب<sup>۲</sup> اشاره دارد به وضعیتی که امور مالی و مدیریتی دو یا چند شرکت مستقل به نحوی با هم ترکیب شوند، بدون اجبار نسبت به انحلال شرکت‌های قبلی و تاسیس یک بنگاه جدید.

در تصاحب یا خرید<sup>۳</sup>، یک شرکت بزرگ پس از مذاکره، مالکیت سهام عمده شرکت دیگر را خریداری می‌کند. در این حالت ممکن است شرکت خریداری شده تحت نام و برند اصلی خود ولی با مدیریت شرکت بزرگ‌تر ادامه دهد. در روش دیگر اموال و دارایی‌های یک شرکت (احتمالاً ورشکسته) توسط شرکت دیگر خریداری شده و پول حاصله را بین سهامداران تقسیم می‌نمایند. در این حالت عموماً برند شرکت از بین رفته و دارایی‌ها در شرکت اصلی جذب می‌شود [۱۶].

در ادغام، چند شرکت هم وزن داوطلبانه با هم ترکیب شده و با تبادل سهامشان یا پرداخت نقدی شرکت بزرگ‌تری را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب برند دو شرکت باقی مانده و تنها ریسک را با هم اشتراک می‌گذارند و توان حضور هر دو افزایش می‌یابد. البته ممکن است دو شرکت تصمیم به حذف برندهای قبلی و تاسیس یک برند جدید بر اساس مذاکرات و منافع طرفین بنمایند. ادغام چند نوع است: [۱۱]

- ادغام افقی (بین دو شرکت با بازار و محصول مشابه و رقابت مستقیم)؛
- ادغام عمودی (بین یک شرکت با پیمانکار یا مشتریانش و یا با تامین‌کنندگان)؛

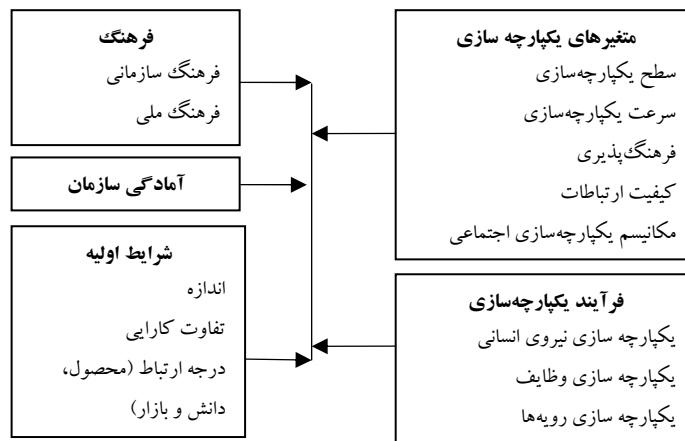
---

2. merger & acquisition

3. buyout

- ادغام توسعه بازار (دو شرکت با محصول مشابه را در دو بازار مختلف عرضه می‌کنند)؛
- ادغام توسعه محصول (دو شرکت با محصول مختلف ولی مرتبط فعال در یک بازار)؛
- اختلاط (بین دو شرکت که نه محصول، نه بازار مرتبط و نه حیطه کاری مشترک دارند).

در بحث ادغام باید به چند مقوله توجه کرد که در مدل زیر آورده شده است:



نمودار ۱. مدل شامل متغیرها و عوامل موثر بر فرآیند ادغام [۱۱]

### ۳-۱. راهبرد ادغام، همکاری مشترک و خصوصی سازی در ایران

شرکت‌های خودروساز خارجی تماماً در تملک اشخاص حقیقی و بخش خصوصی است. شرکت‌های خودروسازی در ایران سهامی عام هستند ولی سهام بزرگ این شرکت‌ها در اختیار دولت است. این ساختار دولتی به آنها اجازه نداده که در رقابت واقعی قرار بگیرند و قیمت‌ها و حتی کیفیت هم رقابتی باشد. اگر ادغام خودروسازان به این معنی باشد که این شرکت‌های خودروسازی که در حال حاضر ساختار دولتی دارند را به یک شرکت دولتی بزرگ‌تر تبدیل کنیم، این کار مطلوبی نیست چرا که امکان خصوصی سازی آنها کمتر می‌شود. 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 بتواند با ابزارهای رقابتی به کار و تولید معقول با قیمت اقتصادی بپردازد.

با توجه به اینکه برای تولید خودرو حجم عظیمی از صنایع پایین دستی، خدماتی و تولیدی فعال می‌شوند و قریب پانصد هزار نفر از این صنعت ارتزاق می‌کنند، توسعه خودروسازی می‌تواند در فعال شدن چرخ‌های اقتصادی، اشتغال بیشتر و کمک به دوام تولید موثر باشد.

با ادغام خودروسازان مزیت‌های رقابتی آنان افزایش می‌یابد. یعنی در یک شرکت تولید قوی است و در دیگری طراحی؛ این شرکت‌ها همدیگر را پوشش داده و با نقاط قوتی خود، خلاهای یکدیگر را برطرف کنند. در سال‌های اخیر به دلیل شرایط اقتصادی کشور با استقبال سرمایه‌گذاران خارجی روبه‌رو هستیم. توانمندی‌های صنعت خودرو در ایران و کشش بازار بکر با سالی حداقل ۱۰٪ رشد، جاذبه‌هایی است که سبب شده تا خودروسازان بزرگ دنیا تمایل برای حضور در کشور داشته باشند. به عنوان مثال، امضای قرارداد لوگان باعث شد شرکت‌های رنو و پژو پس از ۲۰ سال از حضور در ایران به جنب و جوش برای «همکاری مشترک» با قطعه‌سازان ایرانی بيفتند. پیشرفت صنعت قطعه‌سازی به اندازه‌ای بوده که اگر روزی ایران صنعت خودروسازی خود را از دست بدهد می‌تواند به صنعت قطعه‌سازی افتخار کند و از صادرات آن در جهت تحقق اهداف اقتصادی خود بهره‌گیرد.

یکی از مسایل مهم و پیش روی صنعت خودروسازی، عضویت آینده ایران در سازمان تجارت جهانی است. با توجه به قوانین و مقررات حاکم بر سازمان تجارت جهانی (مقررات مبادلات جهانی کالا، کاهش تعرفه واردات، استانداردهای جهانی صادرات، کاهش نرخ سود بانکی، حذف یارانه، رعایت استانداردهای کیفی و زیست محیطی) می‌تواند صنعت خودروسازی داخلی را با چالش‌های جدی روبرو نماید. لذا صنعت خودروی ایران باید همکاری استراتژیک با خودروسازان خارجی داشته و در کنار آن به گسترش طراحی برندهای داخلی پردازد و با این وسیله دانش خود را افزایش دهد [۱۹].

#### ۴. روش تحقیق

در این تحقیق از روش مصاحبه با متخصصان و نخبگان استفاده شده است. سپس میانگین آنها در ارزیابی‌ها لحاظ گردیده است. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد که اساس آن بر مقایسه‌های زوجی نهفته است. این فن را



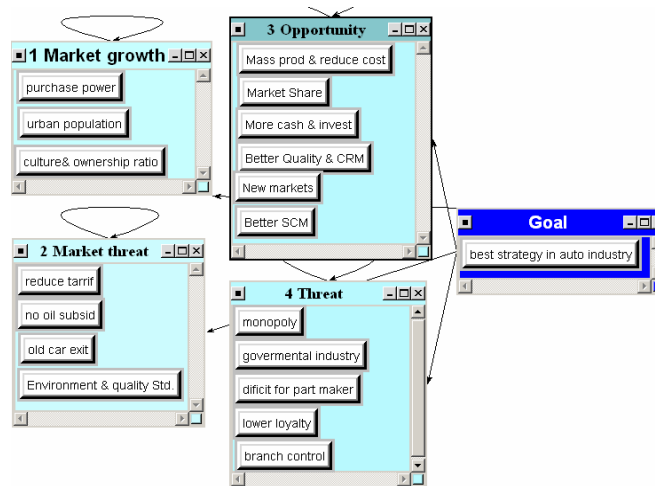
توماس ساتی محقق عراقی در دهه ۷۰ میلادی بر اساس تحلیل مغز انسان برای مسایل پیچیده و فازی ارایه کرد [۱۸]. همان‌گونه که از نام این تکنیک نیز بر می‌آید، مساله تصمیم‌گیری از طریق تشکیل یک سلسله مراتب حل می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. بنابراین، گام اول تشکیل درخت سلسله مراتب تصمیم است که از سه سطح تشکیل می‌شود؛ سطح اول هر درخت بیان‌کننده هدف تصمیم‌گیرنده است. سطح آخر هر درخت نیز بیان‌کننده گزینه‌هایی است که با همدیگر رقابت می‌کنند و مقایسه می‌شوند و هدف تصمیم نیز در نهایت تعیین اهمیت نسبی این گزینه‌ها به صورت وزن‌های عددی می‌باشد. سطح میانی این درخت که مهم‌ترین سطح آن است؛ نشان‌دهنده معیارهایی است که بر اساس آنها گزینه‌های رقیب مقایسه می‌شوند، این سطح می‌تواند خود از چندین لایه تشکیل شود. سپس با مقایسه‌های زوجی، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌ها مشخص و در نهایت منطق AHP به گونه‌ای اوزان نسبی حاصل برای عوامل و گزینه‌ها را با همدیگر تلفیق می‌کند تا تصمیم بهینه حاصل آید.

**سطح اول (هدف):** هدف این تحقیق انتخاب راهبرد بازار مناسب در مواجهه با شرایط پیش روی صنعت خودروسازی کشور است.

**سطح دوم (معیارها و زیر معیارها):** برای دستیابی به معیارها علاوه بر بررسی مأموریت سازمانی و استراتژی‌های بلندمدت خودروسازان، مصاحبه‌هایی با ۲۸ تن از مدیران شرکت‌های سایپا، ایران خودرو، پارس خودرو، شرکت‌های زیر مجموعه، شرکت‌های قطعه‌سازی و نمایندگی‌های فروش خودرو انجام شده است. ابتدا جدول فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در اختیار مدیران قرار گرفت. با تلفیق نظرات مدیران بخش‌های مختلف، تأثیرگذارترین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و شاخص‌های موثر در آینده بازار خودرو شناسایی شد و با انجام مقایسات زوجی بین آنها، فرصت‌ها و تهدیدات و عوامل محیطی که دارای بالاترین میانگین وزن نسبی بودند انتخاب شدند. در پایان نیز هر کدام از این دسته‌ها را رتبه‌بندی و وزن‌دهی می‌کنیم.

**سطح سوم (گزینه‌ها):** با توجه به مباحث نظری تحقیق و نتایج حاصل از مصاحبه و پرسش‌نامه اولیه، پرسش‌نامه‌های نرم‌افزاری انتخاب سلسله مراتب راهبرد، تکمیل گردید.

با لحاظ کردن نظرات آنها گزینه‌ها به دست آمد. پس از شناسایی معیارها و گزینه‌های تصمیم‌گیری، با استفاده از نرم افزار Super Decision به تحلیل آن پرداخته شد.



نمودار ۲. درخت تصمیم در تحلیل سلسله مراتبی

#### ۴-۱. تجزیه و تحلیل نتایج

در نگاره‌های زیر به انتخاب مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف سازمانی می‌پردازیم. از بین تعداد زیادی فرصت، با نظر متخصصین ۹ فرصت عمده انتخاب شدند. سپس به‌طور مستقل این فرصت‌ها مقایسه زوجی شدند که از بین آنها ۶ فرصت (O1, O2, O3, O4, O7) که بیشترین وزن را داشتند، انتخاب گردید. میزان شاخص ناسازگاری این تحلیل ۰.۰۹۹۴ بود. به همین ترتیب از بین ۸ تهدید عمده انتخاب شده نیز ۵ تهدید (T1, T2, T3, T5, T7) که بیشترین وزن را داشتند، انتخاب گردید که شاخص ناسازگاری این تحلیل ۰/۰۹۱۲ بود.

**نگاره ۲. فرصت‌ها، مزایا و محاسن اقدام**

وزن	فرصت‌ها، مزایا و محاسن اقدام	
0.257	صرفه جویی‌های ناشی از تولید در مقیاس بالا و کاهش قیمت تمام شده	O1
0.109	افزایش خدمات پس از فروش و رضایت مشتری	O2
0.132	افزایش نقدینگی و سرمایه‌گذاری	O3
0.236	سهم بیشتر از بازار با هضم کردن رقبای کوچک	O4
0.026	افزایش ارزش برندها و دارایی‌های نامشهود و ایجاد برند جهانی	O5
0.036	اشتراک‌گذاری و انتقال دانش و فن آوری و کاهش هزینه تحقیقات و طراحی	O6
0.084	بهبود زنجیره تامین و بخش‌های قطعه‌سازی	O7
0.023	کاهش هزینه‌های بازاریابی، تبلیغات و صادرات	O8
0.097	اشتراک و دستیابی به بازارهای بزرگ بالقوه و جدید	O9

**نگاره ۳. تهدیدات، معایب و آسیب‌های اقدام**

وزن	تهدیدات، معایب و آسیب‌های اقدام	
0.225	حالت انحصاری در بازار خودرو	T1
0.258	دولتی‌تر شدن صنعت خودرو	T2
0.117	از بین رفتن برخی قطعه‌سازی‌ها	T3
0.045	کاهش تنوع محصولات	T4
0.192	حفظ وفاداری مشتریان	T5
0.037	از بین رفتن برندهای فعلی	T6
0.098	اداره و کنترل مناسب شعبه‌ها و کارخانه‌های متعدد	T7
0.026	حفظ وفاداری و انگیزه کارمندان	T8

پس از مشخص شدن وزن نسبی اجزای AHP، فارغ از انتخاب استراتژی‌ها، عواملی که بازار آینده خودرو را تحت تاثیر قرار می‌دهد، استخراج و در نگاره زیر قرار می‌دهیم. از بین تعداد عامل‌های بازار خودرو، با نظر متخصصین ۹ عامل انتخاب شدند. سپس از مقایسه زوجی آنها ۴ عامل (F1, F2, F3, F4) که بیشترین وزن را داشتند، انتخاب گردید. میزان شاخص ناسازگاری این تحلیل ۰/۷۲۴ بود. به همین ترتیب از بین ۸ عامل محیطی عمده نیز ۳ عامل (M1, M2, M6) که بیشترین وزن را داشتند، انتخاب گردید که شاخص ناسازگاری این تحلیل ۰/۰۵۹۵ بود. در نرم افزار شاخص ناسازگاری مجاز تحلیل‌ها ۰.۱ می‌باشد و در صورت لزوم بدون تغییر نتایج برخی پارامترها را بهینه می‌کند.

## نگاره ۴. تهدیدات، معایب و آسیب‌های ادغام

وزن	عامل‌های موثر در تهدید آینده بازار خودرو و انتخاب استراتژی	
0.312	کاهش نرخ تعرفه واردات	F1
0.215	حذف یارانه سوخت	F2
0.101	رعایت استانداردهای کیفی و زیست محیطی	F3
0.168	میزان خودروهای جایگزینی	F4
0.053	کاهش عمر مفید استفاده خودروها	F5
0.054	افزایش تعداد خودروی سرانه کشور	F6
0.051	کاهش ارزش سهام و بازدهی آن	F7
0.03۰	کاهش نرخ سود اعتبارات بانکی	F8
0.017	متابعت از مقررات مبادلات جهانی کالا	F9

## نگاره ۵. عامل‌های موثر محیطی در رشد آینده بازار خودرو

وزن	عامل‌های موثر محیطی در رشد آینده بازار خودرو	
0.374	افزایش درآمد سرانه و قدرت خرید مردم	M1
0.166	افزایش جمعیت کشور	M2
0.036	تورم در نهاده‌های تولید	M3
0.075	میزان جمعیت زیر خط فقر و شاخص جینی	M4
0.080	میزان جمعیت شهری	M5
0.199	تغییر فرهنگ و افزایش نرخ مطلوب مالکیت خودرو	M6
0.024	تعداد کل تصادفات و تلفات جاده‌ای در کشور	M7
0.044	افزایش جاده‌ها و شاخص ترافیک جاده ای	M8

در گام بعدی، بر اساس هر کدام از دسته عوامل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمانی که بر اساس وزنشان انتخاب گردیده بود، ۱۹ راهبرد مختلفی که پیش‌روی تصمیم‌گیران صنعت خودرو طبق نظر این افراد می‌باشد را رتبه‌بندی می‌نماییم. برای بررسی راهبرد، دو وضعیت داریم: یکی شرایط فعلی است و دیگری حالتی که در آینده عوامل محیطی تهدید کننده و رشد دهنده صنعت تاثیر نموده باشند. سپس با کمک نرم‌افزار وزن هر استراتژی را به دست آورده و استراتژی‌هایی که بیشترین وزن را به دست آورده‌اند به عنوان راهبردهای اصلی شناسایی می‌کنیم.

شاخص ناسازگاری این دسته‌ها به ترتیب ۰/۰۱۲، ۰/۰۳۶، ۰/۰۸۴، ۰/۰۶۴ بود

نگاره ۶. راهبردهای محتمل پیش‌روی صنعت خودروسازی کشور

وضع حال	وضع آینده	راهبردهای محتمل پیش‌روی صنعت خودروسازی کشور
۰.۴۲	۰.۲۱	S1 تداوم وضعیت فعلی صنعت خودروسازی، ولی تعرفه واردات بشدت کاهش یابد.
۰.۳۵	۰.۳۳	S2 برندهای متفاوت در داخل، ولی در صادرات تحت یک برند باشند.
۰.۶۶	۰.۹۱	S3 یک شرکت جدید هر دوی خودروساز بزرگ کشور را خریداری کند.
۰.۵۹	۰.۷۸	S4 دو شرکت بزرگ منحل و دارایی‌ها به یک شرکت جدید التاسیس واگذار شود.
۰.۵۲	۰.۶۴	S5 یک شرکت خودروسازی شرکت‌های دیگر را خریداری کند.
۰.۴۷	۰.۴۷	S6 فعالیت قطعه سازان ایرانی با جوینت ونچر و تحت لیسانس قطعه سازان خارجی
۰.۹۴	۰.۸۹	S7 این شرکت‌ها به شرکت‌های خودروساز خارجی فروخته شوند.
۰.۸۸	۰.۷۶	S8 همکاری استراتژیک با خودروسازان خارجی در تولید
۰.۹۳	۰.۸۷	S9 قرارداد جوینت ونچر با شرکت‌های خودروساز خارجی داشته باشند.
۰.۶۵	۰.۶۹	S10 همکاری استراتژیک با خودروسازان خارجی در قطعه‌سازی
۰.۳۸	۰.۳۷	S11 مدیریت واحد در مواجهه با رقبای خارجی، در عین مدیریت برندهای متفاوت در داخل
۰.۴۱	۰.۴۰	S12 همکاری استراتژیک با خودروسازان خارجی در فروش
۰.۸۳	۰.۶۶	S13 این شرکت‌ها تبدیل به سایت تولیدی شرکت‌های خارجی شوند.
۱.۰۰	۱.۰۰	S14 قرارداد مونتاژ با شرکت‌های خارجی و یا تولید محدود
۰.۶۰	۰.۴۴	S15 کل صنعت مونتاژ خودرو کشور متوقف شود ولی صنعت قطعه‌سازی ادامه یابد.
۰.۴۱	۰.۲۷	S16 کل صنعت قطعه‌سازی کشور متوقف شود ولی مونتاژ خودرو ادامه یابد.
۰.۲۷	۰.۲۸	S17 شرکت‌ها تنها برندهای ملی تولید کنند و خودروهای مونتاژی مستقیم وارد شوند.
۰.۴۱	۰.۳۹	S18 با همین وضعیت صنعت خودروسازی ادامه یابد و واردات متوقف شود.
۰.۵۷	۰.۳۷	S19 کل صنعت خودروسازی کشور متوقف شود.

۲-۴. تحلیل نتایج

در این مقاله، تلاش شد تا نخست اجزای عناصر موثر بر بازار، چالش‌ها و فرصت‌های بازار را تشخیص داده و بر اساس آن با روش علمی و بدون اعمال نظرات سیاسی و دولتی استراتژی‌های مناسب مشخص شوند. در این تحلیل برای انجام مقایسه زوجی برای هر کدام از ۱۹ راهبرد مورد نظر، در کل ۲۲ عامل موثر وجود دارد (۱۷ شاخص بازار، ۸ تهدید، ۹ فرصت). لذا هر مصاحبه شونده می‌بایست برای هر راهبرد یک ماتریس ۱۳۹ ستونه که در طیفی ۱۸ حالت (۹، ...، ۱، ۰، -۱، ...، -۹) بود را انتخاب کند. لذا در نهایت از ۲۸ مدیر خودرویی مورد مصاحبه، ۳۸۹۲ گزینه تهیه و در هر مورد پس از تعیین میانگین در تحلیل نرم افزاری AHP به کار برده شد. در پایان پس از تهیه مدل و وزن‌های هر عامل اصلی در دسته‌های مختلف در دو حالت مختلف، یکی شرایط فعلی و دیگری شرایط آینده که تحت تاثیر عوامل محیطی تهدید یا رشد دهنده بازار خودرو است، ۱۹ راهبرد ذکر شده ارزیابی و رتبه‌بندی شدند که نتایج آن در نگاره آمده است.

برترین استراتژی‌های پیش‌روی صنعت خودروسازی کشور: S14 (قرارداد مونتاژ با شرکت‌های خارجی و یا تولید محدود)، S7 (این شرکت‌ها به شرکت‌های خودروساز



هستند [۱۲]. با کم شدن تعرفه و نیز افزایش سریع هزینه‌های تولید خودروسازان به دلیل تیراژ پایین و رقابت کاذب بین آنها و تورم در نهاده‌های تولید، آنها توان رقابتی خود را از دست می‌دهند و با افزایش قیمت خودرو انجام واردات توجیه و صرفه بیشتری دارد. لذا در برابر این بحران چاره‌ای جز کاهش هزینه و استفاده مشترک از منابع وجود ندارد. این ادغام‌ها می‌تواند به این صورت باشد که یک شرکت، شرکت دیگر را خریداری کند یا این که شرکتی پیدا شود که هر دوی آنها را خریداری کند یا مدیریت جامع و واحد و تحت یک برند در صادرات و مواجهه با رقبای خارجی ولی برندهای متفاوت در داخل باشد. ادغام ممکن است شایه انحصار در بازار داخلی را به وجود آورد که البته از وضعیت فعلی بدتر نخواهد بود. سال‌هاست که طبق قانون و سند خودرو، خودروسازان می‌بایست اقدام به کاهش قیمت می‌کردند که به دلیل دولتی بودن محقق نشد. با کمک ادغام، هزینه‌های شرکت مخصوصاً هزینه‌های موازی کاهش خواهد داشت که امکان رقابتی شدن قیمت را می‌دهد و چون با کاهش تعرفه همراه شود، مساله رقابت با محصولات خارجی، اجازه افزایش قیمت و یا کاهش کیفیت را نمی‌دهد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، همکاری راهبردی در تولید یا مونتاژ با خودروسازان خارجی و یا واگذار کردن مدیریت صنعت خودرو به آنها بهترین شرایط را ایجاد میکند که با افزایش بهره‌وری و کیفیت، صنعت خودرو را نجات می‌دهد. همکاری در مونتاژ تا حدودی وجود دارد ولی چون تعرفه واردات بالاست و رقابت واقعی وجود ندارد، اثرات قابل توجهی نداشته است. دربخش زنجیره تامین و بخش‌های قطعه‌سازی نیز با مدیریت مناسب می‌توان با افزایش تیراژ، قطعه‌سازان را به تولید با کیفیت‌تر و با تکنولوژی بالا تحت لیسانس و با همکاری شبکه‌های قطعه‌سازی بین‌المللی ترغیب کرد.

## منابع

۱. زیمن سرگیو (۱۳۸۴). "پایان عصر بازاریابی سنتی"، ترجمه سینا قربانلو، تهران، انتشارات مبلغان.
۲. کاتلر فیلیپ (۱۳۷۷). "اصول بازاریابی"، ترجمه بهمن فروزنده، تهران، نشر آزمون.
۳. موون جان‌سی، مینور میشل (۱۳۸۲). "رفتار مصرف‌کننده"، ترجمه عباس صالح اردستانی، تهران، انتشارات نشر.

۴. باغبان علی (۱۳۸۵). "مدیریت نام‌های تجاری، مشغله اصلی مدیران"، تهران، دنیای اقتصاد.
۵. ناظمی جمشید (۱۳۸۳). "پیش‌بینی بازار آینده خودرو در ایران و جهان"، تهران، مرکز مطالعات استراتژیک سایپا.
۶. یوسفی دستجردی حسن (۱۳۸۵). "طراحی مدل استراتژیک نام و نشان"، کنفرانس بین‌المللی مدیریت بازاریابی.
7. Ahmet yilmaz (2004). "New Trends and Tasks in Automotive Industry", Gmbh Company, Germany.
8. Bernd Gottschalk, Ralf Kalmbach (2003). "Brand Management in Auto Industry", Auto Business Verlag, Ottobrunn, Germany.
9. Straub, Thomas (2007). "Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions: A Comprehensive Analysis", Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
10. Zax, Igor (2009). "Distressed M&A: Strategic and Financial Trends and Considerations", International Corporate Rescue, Vol. 6, No. 1, pp. 7-20.
11. Cartwright Susan; Schoenberg Richard (2006). "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities". British Journal of Management, Vol. 17, No. 2, pp. 43-56.
12. DePamphilis Donald (2008). "Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities". NY, Elsevier, Academic Press.
13. Harwood I (2006). "Confidentiality Constraints within Mergers and Acquisitions: Gaining Insights Through a 'Bubble' Metaphor". British Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 16-25.
14. Jean-Leon Bouchenoire, "Steering the brand in the auto industry", Design Management Journal, Vol. 14, pp. 15-24.
15. King D, Slotegraaf R (2008), "Performance Implications of Firm Resource Interactions in the Acquisition of R&D-intensive Firms". Organization Science, Vol. 19, No. 2, pp. 23-33.
16. Maddigan Ruth, Zaima Janis (1985). "The Profitability of Vertical Integration". Managerial and Decision Economics, Vol. 6, No. 3, pp. 21-35.
17. Rosenbaum Joshua, Joshua Pearl (2009). "Investment Banking: Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers & Acquisitions", Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
18. Saaty T.L (1980). "the Analytic Hierarchy Process", Mcgraw Hill, Reprinted By Rws Publications, Pittsburgh, 1996.
19. UNSD, WTO-ITC, "Price Water House", OICA, Worldbank, UNCTAD, Idro.org.