

بانگاهی به صنعت خودروسازی چین استراتژی‌های کارآ در مواجهه با تحولات جهانی

● نویسنده: فیلیپ باربسا، دامیان‌هاتین و مایکل کلاز
مترجم: بهزاد بهمن‌نژاد



چکیده

طراحان استراتژی می‌توانند نحوه تاثیرگذاری تحولات جهانی در صنایع مختلف بر یکدیگر را بررسی کنند. چگونگی این تاثیرگذاری پیچیده و نامعین است، اما با تحلیل آنها عقل سلیم به چالش کشیده می‌شود.

پیش‌بینی آینده، مهم‌ترین و مشکل‌ترین وظیفه طراحان استراتژی می‌باشد. یکی از راه‌ها برای رسیدن به این مهم، بررسی دقیق عوامل بلندمدت موثر در اقتصاد جهانی است. تحولات رخ می‌دهند و بر یکدیگر نیز تاثیر می‌گذارند؛ بنابراین شناخت عواملی که زمینه را برای پیش‌بینی‌ها آماده می‌کنند، بسیار پیچیده و نامعلوم می‌باشد. علاوه بر این، برای تحلیل درست نحوه وقوع تحولات، باید تاثیرات بالقوه شرایط جغرافیایی و صنایع را نیز در نظر بگیرند؛ برای مثال، دوازده سال قبل خوش‌بین‌ترین افراد، تعداد استفاده‌کنندگان تلفن همراه در آفریقا را حدود چند میلیون پیش‌بینی می‌کردند، اما با گذشت کمتر از ۱۰ سال، فقط در نیجریه تعداد استفاده‌کنندگان حدود ۴۲ میلیون نفر شد (۸۰ برابر میزان پیش‌بینی شده). این ناکامی در پیش‌بینی دو دلیل داشت: یکی افزایش ناگهانی درآمد افراد و دیگری ارزان شدن گوشی‌های تلفن همراه.

در این مقاله چگونگی پیش‌بینی تحولات ناگهانی جهان را با ارائه یک استراتژی چهارمرحله‌ای توضیح می‌دهیم. با گردهم‌آوری تحولات و نحوه تاثیر آنها بر یکدیگر، بینش صنعتی و تکنیک‌های حل مشکل، می‌توان توسط این استراتژی، وقایع ۵ تا ۱۰ سال آینده را به‌طور کمی و معقول پیش‌بینی نمود. برای روشن‌سازی دیدگاه خود، صنعت خودروسازی چین را بررسی می‌کنیم و این‌که آیا می‌توانند از پیش‌بینی‌ها سبقت بگیرند و خود را به‌عنوان یک رقیب مهم در بازار پیشرفته مطرح کنند.

۱- انتخاب چارچوب معین به عنوان مرجع

انتخاب درست چارچوب مرجع، اولین گام مهم می‌باشد، یعنی مطرح کردن مساله و داشتن درک درستی از قابلیت تحولات بلندمدت در فضای صنعتی موجود. مثلاً «خودروسازان چینی چه سهمی از بازارهای توسعه‌یافته را تا سال ۲۰۲۰ در اختیار خود می‌گیرند و چه تاثیری بر بازارهای جهانی می‌توانند، بگذارند؟» این سوال خودروسازان اروپایی و آمریکایی می‌باشد. خودروسازان چینی نهایتاً ۳۵ درصد، افزایش سهام در بازارهای توسعه‌یافته داشته‌اند و همچنین امید است OEMهای چینی (OEM: زمانی که شرکت قطعاتی را از شرکت‌های دیگر بگیرد و با برند خود به بازار عرضه کند، به این محصول OEM می‌گویند.م.) جایگاه مهمی در بازارهای جهانی به دست آورند. خرید سهام شرکت سوئدی خودروسازی ولوو در سال ۲۰۱۰ نشان می‌دهد که این امید چندان هم دور از واقعیت نیست. هنوز خودروهای سبک چینی به بازارهای آمریکا و اروپا راه نیافته‌اند و انتظار هم نمی‌رود به این زودی‌ها تغییری حاصل شود.

موسسه پیشگویی IHS Global Insight از دو برابر شدن سهام بازار چینی‌ها (از ۰/۱ درصد تا ۰/۲ درصد) تا سال ۲۰۲۰ خبر می‌دهد. خودروهای چینی، کیفیت و امنیت مدنظر مشتریان را به خوبی تامین نمی‌کنند. در این راستا گروه ارزیابی ماشین‌های جدید چینی (C-NCAP، یک شرکت وابسته به دولت) کیفیت کار خودروسازان داخل کشور را حدود ۳۰ ارزیابی کرده است، این در حالی است که خودروسازان در بازارهای توسعه‌یافته نمره ۴۵ کسب کرده‌اند. هیوندایی مثال به یاد ماندنی از شرکت‌های خودروسازی آسیایی است که در اواخر دهه ۸۰ میلادی وارد بازار آمریکا شد؛ این در حالی بود که کیفیت و حجم خودروهای ورودیش به بازار از OEMهای چینی فعلی، کمتر بود. با این وجود اکنون نزدیک به دو دهه

هیوندا مثال به یاد ماندنی از شرکت‌های خودروسازی آسیایی است که در اواخر دهه ۸۰ میلادی وارد بازار آمریکا شد؛ این در حالی بود که کیفیت و حجم خودروهای ورودیش به بازار از OEMهای چینی فعلی، کمتر بود

است که در بازارهای توسعه‌یافته حضور دارد و در زمینه قیمت محصولات خود با شرکت‌های دیگر رقابت می‌کند و به آرامی بازار فروش خود را توسعه می‌دهد و کیفیت محصولاتش را بهبود می‌بخشد. نکته جالب این‌که پیشگویان سیر پیشرفت خودروسازان چینی را مانند شرکت هیوندایی دانسته‌اند. تفاوت بارزی میان وسعت بازار محلی خودروی چین و کره جنوبی وجود دارد، اما برای مرتبط دانستن شرایط کنونی خودروسازی چین با شرکت هیوندایی در دهه ۸۰ میلادی، کافی است شرایط اصلی را کنترل کرد تا بتوان مقایسه معقولی انجام داد. این شرایط عبارتند از: عدم وجود جهش در تکنولوژی ساخت موتور خودرو، رشد آرام، ثبات بازار فروش و....

۲- توسعه فضای حل مساله

پس از مطرح کردن مساله و تعیین فضای موجود در صنعت، نوبت آن رسیده که طراح استراتژی، با به چالش کشیدن عقل سلیم در رابطه با تحولات جهانی، فضای بالقوه حل مساله را گسترش دهد. در اغلب موارد متخصصانی وجود دارند که به کمپانی‌ها در این مسیر کمک کنند. خودروسازان فعلی در جمع‌آوری اطلاعات مربوط به تحولات جهانی و مقولاتی نظیر وضع مقررات، اقتصاد کلان و تقاضای عمومی بسیار خیره هستند. تحلیل‌گران قوانین کمپانی‌های خودروسازی، بیشتر وقت خود را صرف طراحی استراتژی‌هایی برای افزایش روابط با سازمان‌های دولتی و نفوذ بیشتر در آنها

می‌کنند؛ بنابراین برای همکاری با اقتصاددانان داخلی که نیازهای آینده را پیش‌بینی می‌کنند، زمان زیادی ندارند. این اقتصاددانان نیز با مهندسان؛ که به بررسی امکان پیشرفت تکنولوژی در آینده می‌پردازند، کمتر در تماس هستند. اگر کمپانی‌ها در طراحی این استراتژی‌ها موفق شوند و از موانع سازمانی عبور کنند، به خوبی می‌توانند چگونگی تاثیر تحولات جهانی بر صنعتشان را تعیین کنند. مثلاً در صنعت خودروسازی می‌توانند تعیین کنند که آیا تغییرات اقتصادی جهان، رو به زوال رفتن منابع و گسترش تکنولوژی سبز (تکنولوژی‌هایی که به محیط زیست آسیب نمی‌رسانند م.) می‌توانند بر بازارهای جهانی تاثیرات ناخواسته داشته باشند؟

از آنجایی که این تحولات اثرات متفاوتی دارند و همه جا را در بر می‌گیرند، خودروسازان چینی قادرند که با ایجاد جهش در تکنولوژی ساخت



موتورهای امروزی، خودروهای الکتریکی یا دیگر تکنولوژی‌های فاقد آلودگی را به بازار عرضه نمایند. قبل از هر چیز، محدودیت‌های منابع جهانی، چینی‌ها را ترغیب می‌کند که واردات نفتی خود را کاهش دهند تا از آلودگی هوا و انتشار گازهای گلخانه‌ای کاسته شود. در این راستا دولت چین تدابیری اندیشیده و برای توسعه تکنولوژی‌های جایگزین، سرمایه‌گذاری هنگفتی در بخش تحقیق و توسعه (R&D) نموده است. به موازات سرمایه‌گذاری‌ها در چین، باید به تدریج زیربنای صنعت و وسایل نقلیه متحول شود و به طور کامل تکنولوژی‌های سبز جایگزین شوند. منظور از این تغییرات، ایجاد مسیرهای حمل و نقل یا ایستگاه‌های مخصوص است.

با فراهم آوردن چنین شرایطی، تقاضای بیشتری برای استفاده از خودروهای جدید خواهیم داشت که این امر موجب می‌شود تا خودروسازان چینی بتوانند تولیدات خود را در مقیاس وسیعی گسترش دهند. این نکته را به یاد داریم که چینی‌ها بازار خودروی همگنی دارند - در حقیقت بزرگ‌ترین بازار دنیا با بیشترین سرعت رشد. این امر موجب می‌شود خودروسازان چینی از ارزش و آگاهی بیشتری برخوردار باشند که می‌تواند به آنها برای پیروزی بر رقیبان خود کمک کند. همچنین اگر دولت برای به‌دست آوردن تکنولوژی‌های جدید، اقدام به خرید سهام یک کمپانی خودروسازی بزرگ کند، کیفیت و امنیت خودروهای چینی، حداقل استانداردهای لازم را خواهند داشت. این عمل باعث می‌شود تا تجربیات بسیار مفیدی در اختیار کمپانی‌های محلی قرار گیرد و بنابراین، آنها می‌توانند به سرعت پیشرفت کنند و نیازهای جدید مشتریان خود را راحت‌تر رفع نمایند.

دولت چین نیز در چنین شرایطی می‌تواند استانداردهای کیفیت، امنیت و آلودگی هوا را به خاطر رفاه بیشتر مشتریان بالا ببرد و در عین حال به خودروسازان محلی نیز از نظر مالی کمک کند تا بتوانند نیازهای خود را برآورده نمایند. سرانجام محدودیت منابع و ملاحظات محیط‌زیستی، مشتریان را با سرعتی بیش از حد انتظار به سمت خرید خودروهای پرهزینه؛ اما فاقد آلودگی پیش می‌برد که این امر موجب پیشرفت خودروسازان چینی می‌شود.

۳- تعیین سناریوها

برای توسعه فضای حل مساله با تعیین نحوه تاثیرگذاری تحولات جهانی بر یکدیگر، عقل سلیم را به چالش کشیدیم و در این مسیر بر دو پارامتر که کاملاً نامعلوم به نظر می‌آیند و احتمالاً



محدودیت منابع و ملاحظات محیط‌زیستی، مشتریان را با سرعتی بیش از حد انتظار به سمت خرید خودروهای پرهزینه؛ اما فاقد آلودگی پیش می‌برد که این امر موجب پیشرفت خودروسازان چینی می‌شود





منظور، تکنیک دلفی می‌باشد - یک روش پیش‌بینی سیستماتیک که در دهه ۴۰ میلادی به‌وجود آمد و از اطلاعات گوناگون و ناقص گروهی از متخصصان نشأت می‌گیرد. ما به همراه گروهی از متخصصان صنعت خودروسازی مکینزی (McKinsey) روش دلفی را روی سناریوها اعمال کردیم.

نتیجه این شد که متخصصان مشاهده کردند که فقط ۴۰ درصد امکان دارد سناریوی مبنی بر عقل سلیم اتفاق بیفتد. این سناریو پیش‌بینی می‌کند که چینی‌ها حداکثر یک میلیارد دلار از سود بازارهای توسعه‌یافته را تا سال ۲۰۲۰ کسب خواهند کرد. در مقابل، متخصصان مشاهده کردند که ۶۰ درصد احتمال دارد، چینی‌ها حضور چشمگیری در بازارهای توسعه‌یافته داشته باشند. به این ترتیب پیش‌بینی شد خودروسازان چینی حدود ۳ تا ۱۵ درصد سهام بازار را در دست خواهند گرفت. یک سناریوی دیگر پیش‌بینی کرد که اگر چینی‌ها از تکنولوژی فاقد آلودگی استفاده کنند و یک کمپانی بزرگ را در اختیار بگیرند، شانس این را دارند که ۱۰ تا ۱۵ درصد سهام بازار را کسب کنند.

بر اساس این سناریو ما میزان سهام چین را از سود جهانی تخمین زدیم و این عدد به حدود ۴ تا ۷ میلیارد دلار رسید. به طور قطع اتفاقات بیشتری حتی فراتر از حد انتظار این سناریو، پیش خواهد آمد؛ اما در همین حد نیز کافی است که این موضوع توجه طراحان استراتژی‌های خودروسازی را در بازارهای توسعه‌یافته به خود جلب کند. در واقع اگر این سناریو محقق شود، پیامد مشخصی خواهد داشت و آن اینکه اعضای بازارهای توسعه‌یافته، با شکست اقتصادی بزرگی مواجه خواهند شد که بقای آنها را تهدید می‌کند و به این گونه ساختار صنعت دچار تحولاتی خواهد شد.

این عدم اطمینان‌ها، محدود به صنعت خودروسازی نیست و در صنایع دیگر نیز به‌طور مکرر با چنین پدیده‌هایی روبه‌رو هستیم که اگر سناریوهایی بر پایه تحولات جهانی و تاثیر آنها بر یکدیگر در نظر گرفته شوند، طراحان استراتژی شانس بیشتری برای پیروزی دارند.

هیئات‌رئیس به کمک یک نگرش کلی می‌تواند ویژگی‌های یک استراتژی مناسب، اقدامات بدون ریسک و میزان خطر سرمایه‌گذاری‌های کلان - همه بینش‌هایی که اساس طراحی یک استراتژی بلندمدت را تشکیل می‌دهند - را معین کند. با ارزیابی مجدد سناریوها در طول زمان، کمپانی‌ها می‌توانند نسبت به رقبای خود از فرصت‌ها بهتر استفاده کنند. ■

بیشترین تاثیر را بر پیشرفت صنعت دارند، تاکید کردیم: اول اینکه آیا سازندگان چینی می‌توانند به تکنولوژی فاقد آلودگی دست پیدا کنند و دوم اینکه آیا خواهند توانست مالکیت یک شرکت بزرگ غربی را به‌دست آورند.

ما با استفاده از این دو پارامتر می‌توانیم سناریوهای متمایزی طراحی کنیم. روشی به نام «quadrant crunching» توسط سازمان اطلاعات مرکزی آمریکا در سال‌های اخیر ارائه شده است که به طراحان اجازه می‌دهد با معکوس کردن فرضیات خود در مورد شرایط جهان به سناریوهای قابل قبولی در زمان کوتاهی دست پیدا کنند. این روش به طراحان استراتژی توانایی می‌دهد که سناریوهای قوی، دقیق و کاربردی ارائه کنند، نظیر سناریوهای زیر که در رابطه با صنعت خودروسازی چین می‌باشد:

■ یک توفان بی‌نقص: اگر دولت چین شرایط لازم برای رشد تکنولوژی‌های سبز محلی را فراهم کند و همچنین به کمپانی‌های چینی کمک کند که برای سهولت در ورود به بازار، سهام یک کمپانی بزرگ در بازار توسعه‌یافته را خریداری کنند، باعث پیشرفت خودروسازان خود می‌شود.

■ مزیت تکنولوژی فاقد آلودگی: خرید خودروهای فاقد آلودگی در بازار چین رو به رشد است که باعث می‌شود خودروسازان محلی از این مزیت استفاده کنند و در بازارهای توسعه‌یافته به رقابت بپردازند؛ البته این کمپانی‌ها هیچ برند خاصی ندارند.

■ دست کمی: مالکیت چینی‌ها بر یک کمپانی خودروسازی بزرگ (یکی خیلی بزرگ‌تر از ولوو) در بازارهای توسعه‌یافته، باعث ایجاد برندی مناسب برای کمپانی می‌شود و کیفیت محصولات مطلوب‌تر خواهد شد و خودروسازان به بازار فروش وسیعی دسترسی پیدا می‌کنند.

■ پیروی از خط مشی هیوندای: خودروسازان چینی با برند قبلی خود یا یک برند جدید و استفاده از مزیت هزینه تولید خود، به ساخت خودروهای ارزان‌قیمت با تکنولوژی قدیمی (موتورهای سوختی) می‌پردازند تا بتوانند در بازارهای توسعه‌یافته رقابت کنند.

۴- کمی کردن تاثیر صنعت

چنین سناریوهایی بسیار مهم می‌باشند؛ چراکه موجب روشن شدن استراتژی می‌شوند و همچنین اگر با ارزیابی‌های مالی همراه شوند، توانایی بیشتری خواهند داشت و از نظر اقتصادی نیز توجیه می‌شوند. یکی از روش‌های قدیمی برای این

روشی به نام «quadrant crunching» در سال‌های اخیر ارائه شده است که به طراحان اجازه می‌دهد با معکوس کردن فرضیات خود در مورد شرایط جهان به سناریوهای قابل قبولی در زمان کوتاهی دست پیدا کنند

