



## چالش‌های برترین‌ها در بخش تأمین کنندگان جهانی قطعات خودرو

صنعت خودروی جهان هم اکنون با برخی از دشوارترین شرایط دوران فعالیت خود روبرو است. میزان اعتماد مشتری به این بخش در پایین‌ترین سطح قرارداد و دسترسی به منابع مالی و اعتبار مشتری بسیار دشوار شده است. تقاضای خودرو در امریکای شمالی و اروپا بشدت کاهش یافته است. داده‌های فروش ماه نوامبر سال ۲۰۰۸ حاکی از پایین‌ترین میزان فروش در ۲۷ سال گذشته می‌باشد. طی این ماه؛ فروش جنرال موتورز ۴۱ درصد؛ فورد ۳۱ درصد؛ تویوتا و هوندا به ترتیب ۳۴ و ۳۲ درصد کاهش داشته است.

در این فضا؛ خودروسازان جهان در تلاشند تا تولید و هزینه‌های تولید را کمتر نمایند تا از این طریق بتوانند قیمت خودرو را در راستای کاهش موجودی انبارها کاهش دهند. خودروسازان همزمان مشوق‌های سخاوتمندانه و برنامه‌های تخفیف را برای خریداران در نظر می‌گیرند که این امر نیز به نوبه خود تنها افزایش فشار برای صرفه جویی‌های بیشتر در این بخش‌های تولید و زنجیره تأمین را به همراه دارد.

در شرایطی که گرفتاری‌ها و مشکلات خودروسازان در صدر اخبار [اقتصادی] قرارداد؛ تأثیرات بحران بر تأمین کنندگان قطعات خودرو - شرکت‌هایی که مجموعاً میزان اشتغال آنان ۱۰ برابر بیشتر از شاغلان خودروسازان است - بسیار بیشتر و دامنه دار تر است. طی چندماه آینده از تأمین کنندگان رده اول؛ دوم؛ سوم و همچنین تولیدکنندگان مواد اولیه درخواست خواهد شد تا موافقت خود را با برخی از گسترده‌ترین تخفیف‌ها؛ کاهش قیمت‌ها و مواردی نظیر آن اعلام نمایند. در همین زمینه به تأمین کنندگان اعلام خواهد شد که اگر با این خواسته‌ها موافقت نکنند؛ کسب و کار آنان در معرض خطر قرار گرفته و گزینه دیگری به جز رجوع به تأمین کنندگان مناطق کم هزینه در کشورهای چین؛ هند و اروپای غربی باقی نخواهد ماند.

افزون بر این؛ حوادث جهانی صنعت خودرو تهدیدهای اضافی دیگری را برای بخش تأمین کنندگان بوجود آورده است. ورشکستگی در بین خودروسازان عمده کاملاً امکانپذیر است. ازسوی دیگر؛ پتانسیل برای ائتلاف‌های صنعتی بیشتر در این بخش وجود دارد که این امر فشار بیشتری بر تأمین کنندگان وارد می‌نماید.

خودروسازان طی پانزده سال گذشته در حوزه متقاعد کردن تأمین کنندگان مبنی بر اینکه کسب قراردادها بویژه منوط به کاهش قیمت قطعات است؛ کاملاً موفق بوده‌اند. این امر بویژه به دوره ریاست امور خرید شرکت جنرال موتورز توسط آقای لویز در اوایل دهه ۱۹۹۰ بازمی‌گردد. وی ضمن نادیده گرفتن قراردادهای منعقدشده خواستار کاهش قیمت قطعات به میزان حداکثر ۲۰ درصدی گردید. اما تأمین کنندگان با شرایط وی مخالفت کردند اما در نهایت بسیاری از آنها تسلیم خواسته‌های لویز شدند. موفقیت اولیه لویز موجب شکل‌گیری استاندارد جدیدی در بخش خرید نه تنها در بین خودروسازان بلکه در میان تأمین کنندگان رده اول و دیگر بازیگران عمده زنجیره تأمین گردید.

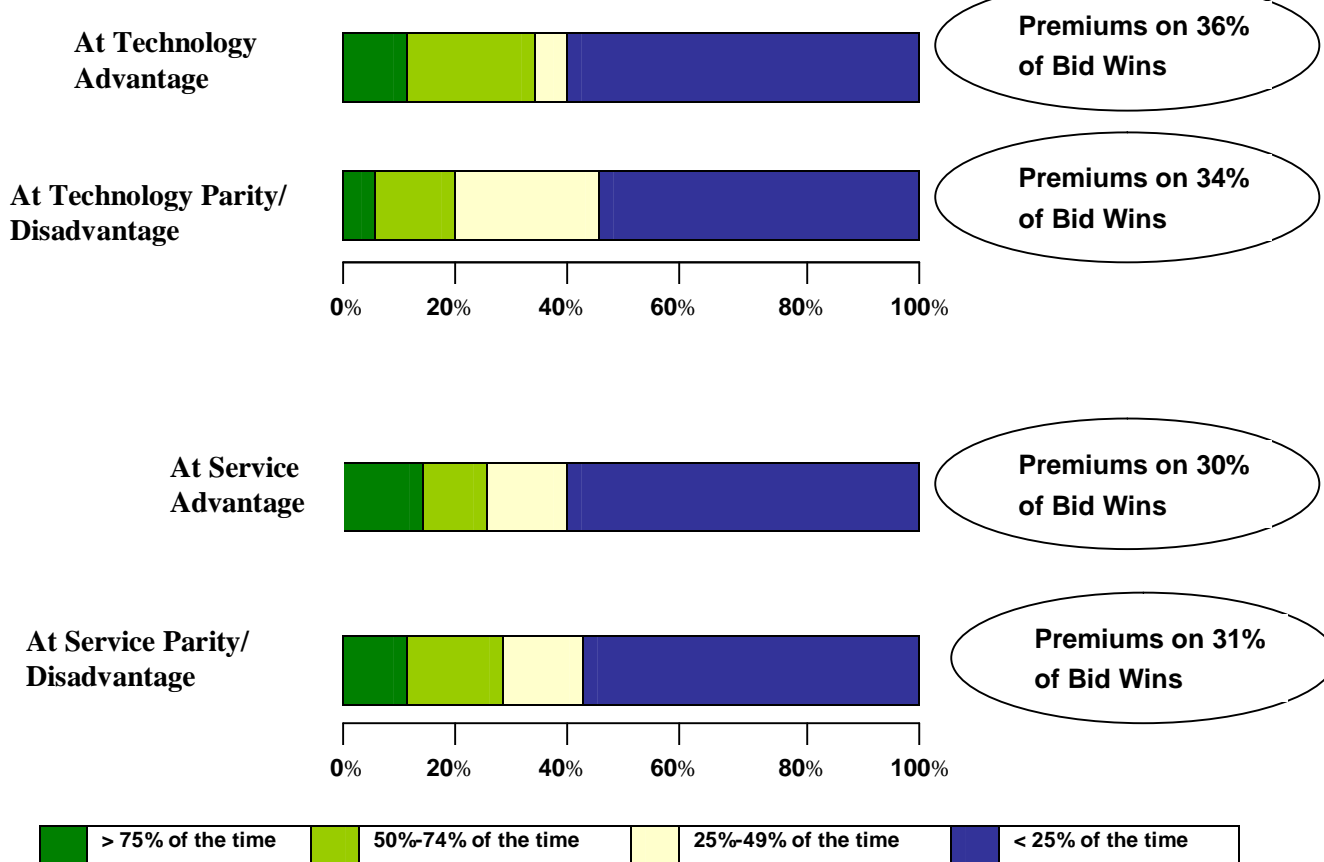
امروزه سازمان های خرید نقش تعیین کننده برای شرکتهای عمده برعهده دارند و وظیفه اصلی آنان نیز اساساً متقاعد کردن تأمین کنندگان برای کاهش قیمتها به منظور کسب قراردادهای کاری میباشد .

اکنون فعالیت خرید بعنوان یک دیسیپلین بیش از گذشته به فعالیتی حرفه ای و منضبط تبدیل شده است . در این رابطه نرم افزارها و سیستمهای تخصصی ویژه ای برای کاراتر نمودن این فعالیت و همچنین هوشمندانه تر کردن تصمیم گیری های مرتبط با منبع یابی ایجاد شده است . کارت های ویژه ای ( Score Card ) برای تشویق تأمین کنندگان برای بهبود عملکرد بدون افزایش قیمتهای تأمین کنندگان بکار گرفته شده است . ازسوی دیگر ؛ پاداش خاصی نیز برای کارکنان خرید برای انجام مذاکرات لازم برای قیمتهای پایینتر در نظر گرفته شده است . براینکه این وضعیت به گونه ای پیش رفته است که تأمین کنندگان به مرور زمان به این باور برسند که پیشنهاد « پایین ترین قیمت » عموماً برنده قراردادها خواهد شد .

ازسوی دیگر ؛ تأمین کنندگان نیز در پاسخ به این وضعیت دهه های متمادی را برای کاهش هزینه های خود صرف کرده اند . سرمایه گذاری ها در بخش های تولید ناب ؛ مهندسی مجدد فرایند و دیگر نوآوری های مربوط به افزایش کارایی ها معطوف شد . اما موفقیت آنان در حوزه کاهش هزینه در بخش های عملیاتی ؛ با درخواست خریداران مبنی بر اینکه هرگونه صرفه جویی های هزینه ای می بایست به شکل قیمت های کمتر قطعات به آنان نیز منتقل شود .

یافته های یک بررسی حاکی از آن است که از نظر اکثر تأمین کنندگان ؛ سرمایه گذاری آنان در بخش تکنولوژی بهتر و یا توانمندی های خدماتی از سوی بازار ( خودروسازان ) بصورت یک امتیاز قیمتی ( Premium Prices ) مورد تشویق قرار نگرفته است . برخی از یافته های این موضوع در نمودارها و موارد زیر خلاصه شده است :

- نزدیک به سه چهارم ( ۷۲ درصد ) از پاسخ دهندگان اعلام کرده اند که شرکت آنان دارای یک مزیت رقابتی بر مبنای تکنولوژی بهتر ؛ یا خدمات برتر و پشتیبانی برتر میباشد .
- درمقابل اکثر پاسخ دهندگان اعلام کردند که درمقابل این مزیت ایجاد شده کسب یک امتیاز قیمتی نسبت به شرکتهای رقیب در عقد قراردادهای آنان کمتر از ۲۵ درصد از کسب و کاری بوده است که در آن برنده شده است .
- بطور متوسط تأمین کنندگانی که مدعی مزیت تکنولوژی یا خدمات بوده اند هیچگونه امتیاز قیمتی خاصی را در کسب قرارداد نسبت به دیگر پاسخ دهندگان اعلام نکرده اند .



Source :Kotler Markteing Group , Nov. 2009

تهیه کننده : مهندس ابراهیم فتاحی (۴۵۹۸)

بمنظور صرفه جویی در مصرف کاغذ و حفظ محیط زیست ؛ خواهشمند است فقط درمواقع "کاملاً ضروری" از این گزارش پرینت تهیه گردد.

