



دیدگاه

شماره: ۹۰۵	موضوع: تأثیر تحریم های داخلی و خارجی بر عملکرد زنجیره ارزش صنایع خودروسازی کشور
تاریخ: ۱۳۹۹/۰۳/۰۷	

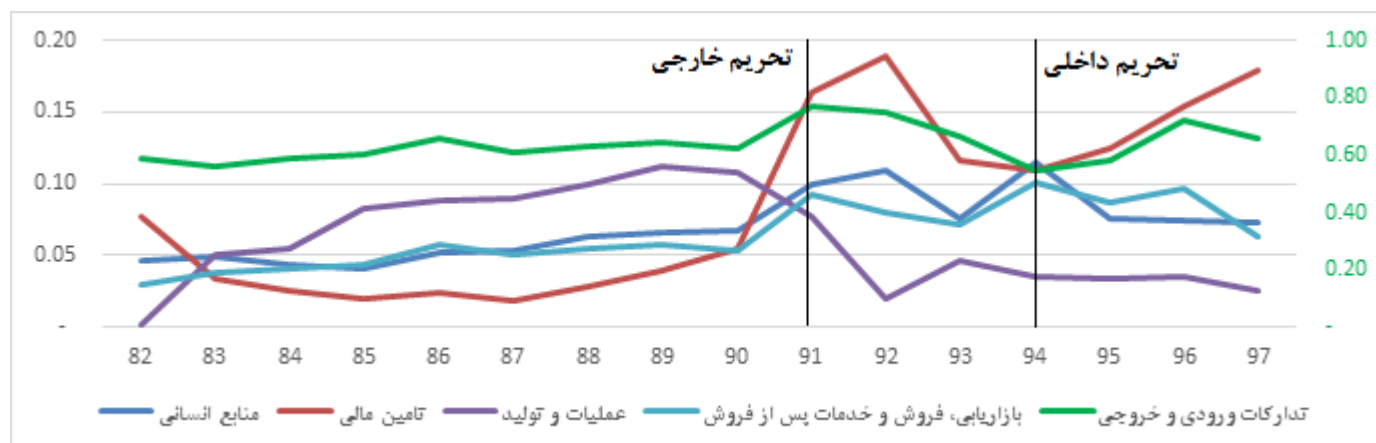
تهیه و تنظیم: دکتر مجید جلیلی

توضیح اجمالی:

زنجیره ارزش دربرگیرنده طیف کاملی از فعالیت ها شامل طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و غیره است که کسب و کارها به منظور ایجاد «ارزشی برای مشتری» از یک «مفهوم یا ایده» انجام می دهند. یکی از مشکلات تحلیل زنجیره ارزش، اندازه گیری ارزش های افزوده در هر حلقه است که این مهم نیازمند بهره برداری از روش های دقیق حسابداری است. با این حال می توان میزان هزینه صرف شده برای هر حلقه را به عنوان معیاری برای تحلیل سبد هزینه و عملکرد بنگاه در نظر گرفت. یکی از منابع مفید برای تحلیل زنجیره ارزش صورت های مالی است. صورت های مالی با ارائه هزینه کردها (سبد هزینه) و درآمدهای مختلف (سبد درآمد) در دسته بندی های مختلف، می تواند تصویری روشن از سرفصل های هزینه ای و درآمدی شرکت ها ارائه دهد که به طور مستقیم متأثر از قدرت و جایگاه هر حلقه از زنجیره ارزش است. با این وجود به دلیل آن که صورت های مالی هزینه محور هستند تا درآمد محور، بیشتر اطلاعات هزینه ای است که می تواند جهت بررسی و تحلیل هر حلقه از زنجیره ارزش مورد استفاده قرار گیرد. در این گزارش زنجیره ارزش فعالیت دو خودروساز بزرگ کشور مطابق با اطلاعات صورت های مالی، در ۵ حلقه منابع انسانی، تامین مالی، تدارکات ورودی و خروجی، عملیات و تولید، و بازاریابی و فروش مورد تحلیل قرار گرفته است.

✓ شرکت سایپا

- **حلقه تدارکات ورودی و خروجی و حلقه عملیات و تولید:** توام با افزایش سهم حلقه تدارکات ورودی و خروجی، سهم حلقه عملیات و تولید شرکت سایپا کاهش داشته است. خصوصاً از سال ۱۳۹۱ و همزمان با شدت یافتن دور اول تحریم های بین المللی، سهم عملیات و تولید شرکت سایپا روند نزولی را طی نموده و از ۱۱ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۳ درصد در سال ۱۳۹۶ رسیده است. هرچند این حلقه توانسته در سال ۱۳۹۳ کمی سهم خود را افزایش دهد، اما در سال ۱۳۹۴ و همزمان با پویش تحریم ها، سهم آن مجدداً کاهش یافته است (شکل ۱).



شکل ۱: سهم حلقه های زنجیره ارزش شرکت سایپا از کل هزینه های تمام شده در بازه سال های ۹۷-۱۳۸۲

- **حلقه منابع انسانی:** سهم منابع انسانی از هزینه های شرکت سایپا طی بازه زمانی سال های ۹۶-۱۳۸۲ روند رو به رشدی را طی کرده است به گونه ای که از نزدیک ۵ درصد در سال های ابتدایی دهه ۸۰ به نزدیک ۱۰ درصد در سال های ابتدایی دهه ۹۰ رسیده است. مقایسه این روند با تعداد کارکنان شرکت سایپا نشان دهنده ضرورت مدیریت هزینه های منابع انسانی در سبد هزینه های این شرکت است، برای نمونه در سال ۱۳۹۴، با وجود افزایش ۴۰ درصدی کارکنان نسبت به سال ۱۳۸۲، سهم هزینه های این حلقه بیش از دو برابر شده و از ۵ درصد به ۱۱ درصد رسیده است (شکل ۱).
- **حلقه تامین مالی:** سهم حلقه تامین مالی از ۸ درصد در سال ۱۳۸۲ به ۳ درصد در سال ۱۳۸۸ و در نهایت به ۱۵ درصد در سال ۱۳۹۶ افزایش یافته است. روند افزایشی سهم بالای هزینه های تامین مالی (سود، کارمزد، جریمه دیرکرد وام ها و خدمات بانکی ریالی و ارزی) نشان دهنده مشکلات اساسی این شرکت در تامین سرمایه در گردش طی سال های پس از تحریم های سال ۱۳۹۱ است (شکل ۱).
- **حلقه بازاریابی و فروش:** روند حاکم بر حلقه بازاریابی و فروش حاکی از افزایش سهم هزینه آن از ۳ درصد در سال ۱۳۸۲ به ۱۰ درصد در سال ۱۳۹۶ است و در سال هایی که فروش شرکت با کاهش همراه بوده (سال ۱۳۹۱ همزمان با شروع دور اول تحریم ها) و سال ۱۳۹۴ (پویش تحریم خرید خودرو))

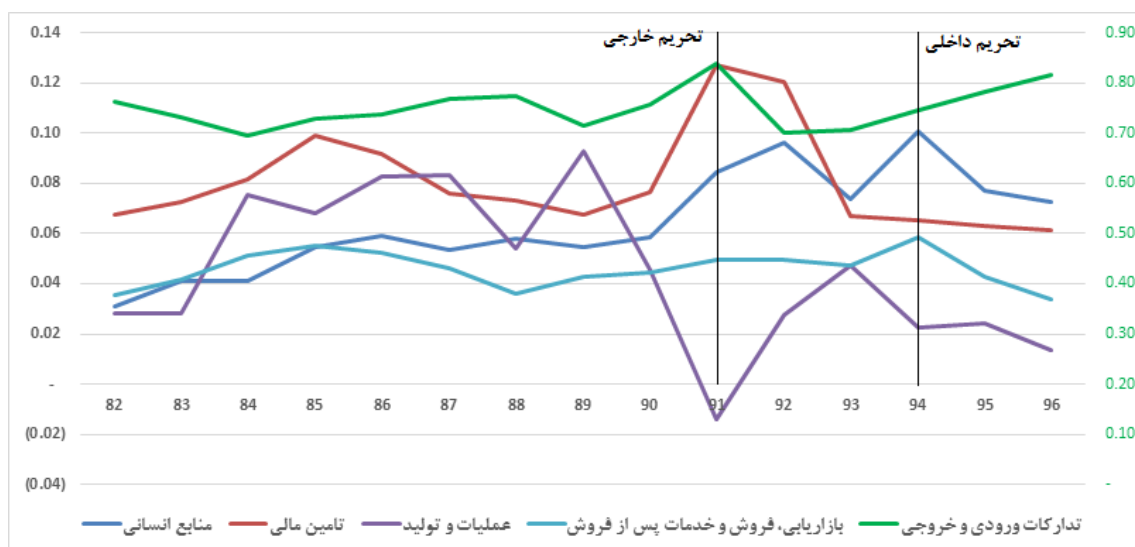


دیدگاه

سهم هزینه های بازاریابی شرکت رشد قابل ملاحظه ای را طی نموده است. نکته جالب در تحلیل تغییرات ریز هزینه های بازاریابی و فروش شرکت سایپا در دو سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ آن است که با توجه به کاهش فروش، انتظار تقویت حلقه تبلیغات و بازاریابی (هزینه های اجاره، تبلیغاتی و نمایشگاهی و صادرات) وجود داشته، اما در عمل مشاهده می شود که سهم این هزینه ها از ۱۰ درصد به ۷ درصد کاهش یافته و در مقابل سهم حقوق و دستمزد از ۴ درصد به ۲۱ درصد افزایش یافته است. هزینه حقوق و دستمزد بخش بازاریابی و فروش در سال ۱۳۹۱ چهار برابر سال ۱۳۹۰ بوده است (شکل ۱).

✓ شرکت ایران خودرو

• **حلقه تدارکات ورودی و خروجی و حلقه عملیات و تولید:** تا قبل از شروع تحریم های سال ۱۳۹۱، سهم حلقه عملیات و تولید شرکت ایران خودرو روندی صعودی را طی نموده و از ۳ درصد در سال ۱۳۸۲ به ۹ درصد در سال ۱۳۸۹ رسیده است. اما پس از شروع تحریم ها، سهم این حلقه روند نزولی را ادامه داده و به رقم ۱ درصد در سال ۱۳۹۶ رسیده است. مقایسه سهم حلقه تدارکات ورودی و خروجی با حلقه عملیات و تولید نشان دهنده عملکرد معکوس این حلقه ها در طول دوره بررسی صورت های مالی شرکت ایران خودرو است. برای نمونه همزمان با کاهش سهم عملیات و تولید در سال ۱۳۹۱، سهم حلقه تدارکات ورودی و خروجی جهش نموده است. هرچند در فضای پسابرجام سهم حلقه عملیات و تولید مجدداً توانسته به عدد ۵ درصد برسد، اما مجدداً و همراه با پوشش تحریم های داخلی سیر نزولی را طی نموده و در نهایت در سال ۱۳۹۶ به عدد ۱ درصد رسیده است. این وضعیت تا قبل از بروز تحریم های جدید ایالات متحده در سال ۱۳۹۷ بوده و نشان می دهد حتی قبل از تحریم های جدید نیز روند نزولی حلقه عملیات و تولید در این شرکت مجدداً آغاز شده بوده است (شکل ۲).



شکل ۱: سهم حلقه های زنجیره ارزش شرکت سایپا از کل هزینه های تمام شده در بازه سال های ۱۳۸۲-۹۷

• **حلقه منابع انسانی:** بررسی حلقه منابع انسانی ایران خودرو نشان می دهد که این شرکت نیز همانند سایپا با افزایش شتابان هزینه های نیروی انسانی مواجه است. مقایسه میان سهم هزینه ای حلقه منابع انسانی با تعداد کارکنان شرکت ایران خودرو نشان می دهد که با وجود ثبات نسبی در تعداد کارکنان، هزینه این حلقه در سبد هزینه ای شرکت ایران خودرو جهش بالایی داشته و از ۳ درصد در سال ۱۳۸۲ به بیش از ۸ درصد در سال ۱۳۹۱ رسیده است (شکل ۲).

• **حلقه تامین مالی:** حلقه تامین مالی ایران خودرو روند ثابتی را در بازه زمانی سال های ۸۹-۱۳۸۲ طی نموده است، اما پس از شروع تحریم های بین المللی در سال ۱۳۹۱ به رقم ۱۳ درصد رسیده که در فضای پسابرجام توانسته مجدداً تا سطح ۷ درصد پایین بیاید. از این رو می توان دریافت که فشارهای ناشی از تحریم ها عملاً موجب شده شرکت ایران خودرو بخشی از ارزش افزوده خود را به واسطه هزینه های تامین مالی (سود، کارمزد، جریمه دیرکرد وام ها و خدمات بانکی ریالی و ارزی) از دست دهد. مقایسه هزینه تامین مالی و تیراژ تولید شرکت ایران خودرو با شرکت سایپا نشان می دهد که وضعیت تامین سرمایه در گردش برای این شرکت نسبت به شرکت سایپا بهتر بوده و افزایش تولید در پسابرجام به خوبی توانسته مجدداً سهم هزینه های تامین مالی ایران خودرو را کاهش دهد (شکل ۲).



دیدگاه

- **حلقه بازاریابی و فروش:** سهم حلقه بازاریابی و خدمات پس از فروش شرکت ایران خودرو در طول دوره بررسی روندی تقریباً ثابت طی نموده، اما در سال‌هایی که فروش این شرکت با کاهش همراه شده، سهم آن افزایش جزئی را تجربه نموده است. در مقابل در سال ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶ و همزمان با رشد فروش شرکت، سهم این حلقه آن از ۶ درصد به ۳ درصد کاهش یافته است. نکته جالب در سرفصل‌های هزینه حلقه بازاریابی و فروش شرکت ایران خودرو آن است که همواره «هزینه حمل خودرو به نمایندگی‌ها» از «هزینه تبلیغات و بازاریابی» شرکت ایران خودرو بالاتر بوده و گاهی حتی سهم «هزینه پارکینگ» نیز از سهم «هزینه تبلیغات و بازاریابی» این شرکت بالاتر رفته است. این امر به خوبی نشان دهنده عدم وجود فشار رقابتی و بازار تضمین شده برای این شرکت است که موجب شده مدیران این شرکت چندان ضرورتی برای هزینه در سرفصل «تبلیغات و بازاریابی» احساس نکنند (شکل ۲).

نکات کلیدی:

- بررسی وضعیت زنجیره ارزش شرکت‌های خودروسازی به وضوح ضرورت مدیریت منابع انسانی این شرکت‌ها را نشان می‌دهد، به طوری که سهم هزینه منابع انسانی روندی صعودی را طی نموده که به هیچ عنوان با روند افزایش تعداد کارکنان همخوانی ندارد.
- یکی از مشکلات اساسی صنایع خودروسازی در دهه جاری (پس از تحریم‌های سال ۱۳۹۱) رشد شتابان هزینه‌های تامین مالی است. در این میان شرکت سایپا وضعیتی به مراتب نامناسب‌تر از ایران خودرو دارد و هزینه‌های تامین مالی سهم بالایی از سبد هزینه این بنگاه را به خود اختصاص داده است.
- تاثیر تحریم‌ها در سال ۱۳۹۷ بر صنعت خودروسازی محرز است، اما دامنه اثرگذاری آن با تحریم‌های سال ۱۳۹۱ قابل مقایسه نیست.
- با توجه به نارضایتی عمومی از صنعت خودروسازی کشور و اینکه افزایش جهش وار قیمت خودرو در دو سال گذشته از یک‌طرف و کاهش شدید قدرت خرید مصرف کننده از طرف دیگر، می‌توانست احتمال کاهش حجم تقاضا را متبادر به ذهن کند، اما ممنوعیت ورود خودروهای سبک خارجی که می‌توانست به عنوان رقیبی برای خودروهای داخلی، کمک حال این بازار باشد از یک طرف و کاهش میزان عرضه خودروهای داخلی معطوف به مشکلات ناشی از تحریم و افزایش هزینه‌های ارزی و ریالی آن و نیز افزایش تقاضای سفته‌بازی، عاملی اثرگذار در بهم خوردن تعادل بازار خودرو شد. از آنجا که این وضعیت می‌تواند موجب ازدحام توأم مصرف‌کنندگان واقعی و تشدید هجوم متقاضیان کاذب به بازار گردد لذا در جهت رفع این نقیصه، سیاست‌گذاران خودرو کشور، علاوه بر لزوم اتخاذ تصمیم برای تعیین ضوابط و مشروط کردن شرایط دسترسی به منظور دسترسی مصرف‌کنندگان واقعی به خودرو موردنیاز خود، بایستی نسبت به اصلاح فرآیند طرف عرضه نیز توجه کافی مبذول دارند تا انشاءالله از صنعت خودرو کشور در دو بعد کیفیت عرضه و کمیت عرضه رضایت عمومی حاصل شود.