BAB 4

STRATEGI

4.1 Pengenalan

Menurut artikel '**Auto AFTA-Some Good Signs**' yang dipaparkan di akhbar New Straits Times, Eksekutif Syarikat Tan Chong yang mengeluarkan model-model kereta Nissan di Malaysia telah menyatakan keyakinan beliau bahawa kereta-kereta Nissan pasti mendapat sambutan yang hangat apabila AFTA diimplementasikan. Keyakinan ini adalah berdasarkan kereta-kereta Nissan yang berkategori 1600cc akan dijual dengan harga yang lebih rendah daripada harga yang akan disyorkan oleh Proton apabila AFTA dilaksanakan. Selain itu, sebuah syarikat konsultan antarabangsa, Frost & Sullivan, menjangkakan bahawa jumlah jualan Proton akan menurun sebanyak 35% apabila AFTA dilaksanakan. Di samping itu, syarikat Toyota di Thailand pula, yakin akan dapat menggunakan 100% komponen tempatan menjelang tahun 2003. Oleh itu bagi menghadapi AFTA, industri kereta nasional perlu membuat penyediaan yang rapi supaya mampu menandingi syarikat-syarikat automotif asing yang lain. Kerajaan telah menghulurkan bantuan dengan menangguhkan AFTA dari tahun 2003 kepada 2005. Oleh yang demikian, kini adalah menjadi tanggungjawab industri tempatan untuk mengaturkan strategi-strategi yang berkesan dalam menangani masalah persaingan yang bakal dihadapi.

Di samping itu, buat masa ini, Malaysia masih menguasai pasaran kenderaan penumpang yang terbesar di rantau Asean iaitu (36%) dan diikuti oleh Indonesia (29%) dan Thailand (28%). Oleh itu, langkah-langkah yang bijak dan dinamik perlu diambil bagi mengekalkan kedudukan tersebut di rantau Asean. Selain itu, ramai yang berharap agar syarikat-syarikat kenderaan tempatan terus mempertahankan kemampuan masing-masing agar tidak ditenggelami oleh gergasi-gergasi automotif asing. Malaysia telah melabur begitu banyak modal dan juga masa untuk merealisasikan impian rakyat negara ini yang ingin menyaksikan Proton dan Perodua menjadi sebahagian daripada industri automotif antarabangsa. Justeru itu, mampukah industri kereta nasional mara dengan gagah dalam menghadapi dunia AFTA ?

Jawapannya sudah tentu boleh sekiranya industri automotif nasional dapat mencapai kos operasi yang kompetitif. Bagi mencapai kos operasi yang kompetitif ini, Proton dan Perodua harus melaksanakan beberapa strategi yang bijak. Strategi-strategi tersebut akan dibincangkan dengan lebih lanjut dalam perenggan-perenggan yang berikutnya.

4.2 Strategi-strategi dalam menyahut cabaran AFTA

Industri kereta nasional juga telah mula memberi tumpuan yang tinggi terhadap **Penyelidikan dan Pembangunan (R&D)**. Ini adalah untuk menghasilkan kereta-kereta yang berkualiti tinggi dan mampu bersaing dengan kereta-kereta lain di pasaran antarabangsa. Penyelidikan dan pembangunan juga perlu untuk menghasilkan pelbagai jenis rekabentuk badan kereta yang canggih dan moden supaya dapat menarik perhatian orang ramai di pasaran domestik dan pasaran luar negara seperti Proton Wira, Proton Waja, Proton Perdana dan Perodua Kembara. Proton dan Perodua juga menghantar para kakitangannya ke luar negeri untuk menjalani latihan dalam penciptaan enjin-enjin kereta agar industri kereta nasional dapat menghasilkan enjin buatan sendiri. Proton juga sedang merancang untuk menyediakan pelbagai kemudahan yang bercirikan automatik seperti robot-robot di kilang pembinaanya. Bagi meningkatkan produktiviti di kalangan pekerjanya, Proton pula ingin mula membina tempat-tempat tinggal dan sekolah teknikal bagi pekerjanya di sekitar kawasan kilang Proton. Ini berasaskan konsep '**Proton City**' dan '**An Automobile Industry Community**'.

Dalam konteks strategi ini, Proton Waja, **model terbaru dan yang pertama direka di Malaysia**, merupakan satu langkah yang penting dan bermakna bagi Proton. Sebelum ini, kenderaan-kenderaan Proton dilengkapi oleh enjin yang direka dan dibuat oleh Mitsubishi Motor Corporation. Seramai 20 vendor tempatan telah bekerjasama dengan jurutera-jurutera tempatan untuk mereka cipta komponen-komponen yang berkualiti untuk digunakan dalam kereta tersebut. Malahan, mereka juga telah menggunakan teknologi yang terkini seperti 'Rapid Prototyping'. Jurutera-jurutera ini juga telah menghasilkan satu reka bentuk model yang menarik dan ini terbukti dengan sambutan yang begitu mengkagumkan apabila Proton Waja diperkenalkan di pasaran. Selain itu, Proton Waja ini juga telah ditawarkan dengan harga yang berpatutan iaitu lebih kurang RM65,000. Selain itu, Proton juga telah melaburkan sebanjak RM800 juta dalam R&D untuk menghasilkan tiga model kereta baru menjelang tahun 2005. Tujuan tiga model baru ini dihasilkan ialah menggantikan model Iswara, Wira dan Satria dan juga untuk menempuhi cabaran AFTA. Oleh itu, langkah yang diambil dalam mengenalkan model-model yang baru ini dapat mengurangkan kos operasi Proton dan mempertingkatkan daya saingannya di era AFTA nanti.

Bagi menyahut cabaran AFTA, baru-baru ini Proton telah berjaya mencipta **enjin buatan tempatan** dengan menggunakan kepakaran jurutera-jurutera tempatan. Jurutera-jurutera ini telah mengambil masa selama 24 bulan

untuk menghasilkan enjin tersebut. Enjin ini dikenali sebagai EMS 400. Dalam menghasilkan enjin ini, Proton juga telah menerima bantuan dari Lotus Engineering dan Siemens VDO. Enjin EMS 400 ini akan digunakan dalam model-model Proton Wira. Kajian juga sedang dijalankan untuk menghasilkan enjin yang lebih hebat yang bakal digunakan dalam kereta Proton Waja. Dengan kejayaan menghasilkan enjin buatan tempatan , Proton telah dapat menjimatkan RM145 juta setahun kerana tidak perlu mendapatkan enjin buatan Jepun. Sebelum ini, Proton telah menggunakan enjin-enjin buatan syarikat Mitsubishi dan terpaksa membuat satu jumlah bayaran yang besar kepada syarikat tersebut. Namun kini, dengan menggunakan enjin tempatan, Proton telah bebas daripada membuat sebarang bayaran kepada Mitsubishi Motors Corporation. Oleh yang demikian, dijangkakan kos unit pengeluaran Proton akan berkurang dan ini akan dapat membantu dalam menurunkan harga kereta nasional menjelang AFTA.

Selain daripada itu, tumpuan juga diberikan untuk mengurangkan kos operasi dengan mencapai ekonomi skel iaitu mencapai tahap operasi yang cukup besar bagi mengurangkan kos seunit. Bagi tujuan ini, Proton telah membuat satu pelaburan yang besar dengan menjana semula projek **Proton City**. Kilang baru ini didirikan di Tanjung Malim yang mempunyai kapasiti yang lebih besar dan direka untuk kecekapan automasi yang lebih tinggi. Kilang ini dijangkakan mampu menghasilkan 250,000 unit kereta dalam tahun 2003 dan 500,000 unit

kereta pula dalam tahun 2005. Matlamat Proton adalah untuk mencapai pengeluaran sebanyak 1 juta unit kereta menjelang tahun 2010. Proton juga merancang untuk meningkatkan nilai eksportnya kepada 150,000 unit dalam tahun 2003. Strategi ini pasti dapat menghasilkan kenderaan yang lebih kompetitif dari segi kos dan menikmati ekonomi skel melalui pengeluaran secara besar-besaran.

Di samping itu, Proton juga memiliki Lotus, syarikat automotif yang unggul di United Kingdom. Dengan kerjasama Lotus, Proton telah mereka cipta prototaip pertamanya iaitu enjin 1.6 liter yang telah digunakan dalam model Satria GTI. Satria GTI ini telah berjaya menunjukkan prestasi yang cemerlang dari segi kelajuannya di atas jalan raya. Kelajuan enjinnya adalah setaraf dengan kelajuan enjin kereta-kereta import yang lain. Prestasi enjin Satria GTI ini telah berjaya menambat hati para pengguna tempatan kerana dalam masa yang singkat permintaan terhadapnya adalah tinggi.

Selain itu, pembelian majoriti ekuiti Proton oleh **Petroleum Nasional** (Petronas) juga merupakan satu kelebihan bagi Proton. Petronas mempunyai kekuatan kewangan untuk memastikan matlamat jangka panjang Proton tidak terjejas terutamanya dalam bidang penyelidikan dan pembangunan. Setakat 31

Mac 2001 Proton telah memiliki tunai bersih sebanyak RM1.5 bilion. Di samping itu, Petronas juga aktif di dalam penglibatan kejuruteraan teknologi automotif. Ia telah mereka cipta prototaip enjin 2 liternya sendiri dengan usaha sama rakannya di dalam Formula Satu dari Switzerland Sauber.

Di samping itu, Proton juga telah mula melabur di luar negara untuk memperolehi pasaran asing. Proton telah membuka sebuah syarikat pengeluaran kereta di Filipina yang dikenali sebagai Proton Philipines. Syarikat tersebut mengeluarkan jenis kereta 'a semi knock down (SKD)'. Proton dengan usahasama Mitsubishi Motor telah membuka satu lagi syarikat kereta yang di kenali sebagai 'Vina Star Motors' di Vietnam. Perodua juga mempunyai cita-cita yang tinggi untuk membuka cawangannya di negara asing. Usaha yang diambil oleh industri kereta nasional dalam melabur di negara-negara asing, sudah tentu dapat mempopularkan kereta-kereta nasional di luar negara terutamanya di kalangan negara-negara Asean. Secara tidak langsung ini dapat memperluaskan pasaran eksport industri kereta nasional.

Perodua bermatlamat untuk meningkatkan kapasiti keluarannya kepada 200,000 unit setahun. Bagi mencapai matlamat ini, Perodua telah berbelanja sebanyak RM1.3 billion untuk menubuhkan kilang penyelidikan dan

pembangunan (R&D). Kilang kedua ini akan didirikan di tapak seluas 40 hektar bersebelahan dengan kilang yang sedia ada. Kilang ini juga dilengkapi dengan bahagian pemasangan, semburan cat dan pembuatan badan kereta. Selain itu, kilang ini juga akan digunakan sebagai pusat pemasangan kenderaan bagi rakan kongsinya iaitu Daihatsu.

Selain itu, bagi mengukuhkan kedudukannya di rantau Asean, Perodua telah menandatangani perjanjian dengan Daihatsu Motor Japan. Dengan termeterainya perjanjian tersebut, syarikat Daihatsu Motor Japan akan menjadi rakan kongsi utama Perodua. Syarikat Daihatsu ini menduduki tempat yang kedua dalam menghasilkan "compact cars" di Jepun, iaitu selepas Suzuki. Oleh yang demikian, adalah menjadi matlamat Perodua untuk menguasai pasaran "**mini car segment**" di Asean. Perodua ingin menjadi pengeluar terulung bagi kereta-kereta berkategori **kurang daripada 1000cc** di rantau Asean. Selain itu, melalui perjanjian tersebut, Perodua akan menggunakan nama Daihatsu yang merupakan jenama yang tidak asing di pasaran dunia untuk menembusi pasaran-pasaran asing yang lain.

Bagi meningkatkan nilai jualannya, Perodua juga telah memperkenalkan satu taktik baru dalam dalam pakej jualannya. Di mana, pengguna kenderaan

Perodua dapat menikmati jaminan selama 4 tahun ataupun 100,000km yang pertama. Dengan strategi ini, Perodua berharap permintaan bagi pasaran eksport dan tempatannya akan meningkat.

Kerajaan juga terus memberi tekanan terhadap industri kereta nasional bagi meningkatkan **peratusan penggunaan komponen tempatan** dalam kereta-kereta yang dikeluarkan. Sekiranya, peratusan komponen tempatan dalam kereta nasional dapat ditingkatkan, maka pengimportan komponen-komponen dari negara Jepun dapat dikurangkan. Dengan ini, kos pengeluaran kereta nasional akan berkurangan. Buat masa ini, Proton telah berjaya menggunakan sebanyak 270 komponen buatan tempatan. Kejayaan ini telah menjimatkan kos sebanyak RM50 juta. Proton juga telah mampu mengurangkan kos tenaga buruh sebanyak 5%.

Perodua pula telah menunjukkan satu kejayaan yang membanggakan dalam peningkatan penggunaan komponen-komponen tempatan dalam kereta yang dikeluarkannya. Penilaian jumlah penggunaan komponen tempatan dalam kereta-kereta yang dikeluarkan oleh Perodua adalah berdasarkan kepada sistem markah peratusan yang diperkenalkan di bawah **Polisi LMCP (Local Material Content Policy)** yang dilaksanakan oleh kerajaan mulai tahun 1992. Pada tahun 1994, iaitu pada peringkat awal kereta Kancil dilancarkan, hanya 40% sahaja

komponen tempatan yang digunakan dalam pengeluaran kereta tersebut. Baki 60% merupakan komponen-komponen yang diimport dari negara Jepun. Namun demikian, pada tahun-tahun berikutnya jumlah komponen tempatan yang digunakan semakin bertambah. Pada tahun 2000, Perodua telah berjaya meningkatkan penggunaan komponen tempatan kepada 80%.

Maksud peningkatan sebanyak 80% dalam penggunaan komponen tempatan di sini ialah, sebanyak 430 unit bahagian komponen yang dipasang kepada kereta-kereta Perodua ialah komponen-komponen tempatan. Ini juga menunjukkan bahawa Perodua telah berjaya meningkatkan penggunaan komponen tempatannya sehingga melebihi daripada syarat minima yang ditentukan oleh kerajaan di bawah Polisi LMCP. Dengan peningkatan penggunaan komponen tempatan dalam keluaran kereta mereka, Perodua dapat mengurangkan bantuan dari industri-industri pembuatan komponen kereta di Jepun.

Selain itu, jumlah perbelanjaan bulanan Perodua untuk memperolehi komponen-komponen tempatan daripada para pembekal adalah sebanyak RM35.2 juta. Pada peringkat permulaanya iaitu pada tahun 1994, Perodua hanya mempunyai seramai 51 orang pembekal komponen-komponen tempatan sahaja.

Kini, bilangan pembekal yang membekalkan komponen-komponen tempatan bagi Perodua telah meningkat kepada 146 orang pembekal.

Di samping itu, para pembekal Perodua juga banyak menerima bantuan daripada Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri serta Kementerian Pembangunan Usahawan. Harapan Perodua ialah untuk meningkatkan penggunaan komponen tempatan dalam keluaran keretanya kepada 100% pada masa akan datang. Dengan peningkatan dalam penggunaan komponen tempatan kepada 100%, maka kereta-kereta yang dikeluarkan oleh Perodua adalah merupakan kereta nasional buatan Malaysia yang tulen tanpa penggunaan sebarang komponen dari luar negara. Selain itu, peningkatan dalam penggunaan komponen tempatan juga dapat mengurangkan kos pengeluaran Perodua.

Pihak kerajaan juga telah menjalankan pelbagai usaha untuk **menggalakkan para pelabur industri kereta asing** seperti Syarikat Hyundai Motor of South Korea, Syarikat Renault of France, Syarikat Chrysler of America, Syarikat Honda Motors of Japan dan lain-lain untuk membuka cawangan-cawangan syarikat automotif mereka di Malaysia. Sekiranya, syarikat-syarikat asing ini membuka cawangan mereka di Malaysia, industri pembuatan komponen tempatan juga boleh mendapat faedah dengan membekalkan komponen-komponen kepada syarikat asing tersebut. Di samping itu, ia dapat menggalakkan

industri ini menikmati ekonomi skel. Ia juga akan dapat membantu dalam meningkatkan imej Malaysia sebagai pengeluar industri automotif yang utama di Asean.

Di samping itu, kerajaan harus terus mempergiatkan lagi usahanya untuk menarik lebih banyak syarikat-syarikat automotif asing membuka cawangan mereka di Malaysia. Malahan, kerajaan juga harus mengalakkan pembukaan syarikat-syarikat pembuatan komponen asing di Malaysia. Nilai mata wang Jepun yang tinggi di pasaran dunia, menyebabkan bilangan pasaran eksport Jepun jatuh dengan drastik. Keadaan ini telah memaksa syarikat-syarikat Jepun membuka cawangannya di negara-negara yang lain. Oleh itu, Malaysia harus mengambil peluang ini untuk menggalakkan syarikat-syarikat tersebut membuka cawangannya di Malaysia. Sekiranya rancangan ini berjaya, Malaysia pasti dapat menguasai pasaran komponen automotif Asean.

Selain itu, bagi meningkatkan lagi pertumbuhan industri kereta nasional dan industri pembuatan komponen tempatan, pihak kerajaan amat menggalakkan syarikat-syarikat Perodua dan Proton untuk menghantar wakil-wakil mereka ke luar negara bagi mempromosikan kereta nasional. Harapan kerajaan ialah melalui promosi secara besar-besaran, pasaran eksport bagi kereta nasional dapat berkembang dengan luas. Adalah penting bagi Proton dan Perodua untuk

memperkukuhkan kedudukannya di pasaran eskport Asean dan dunia agar ia dapat mempopularkan produknya di kalangan pengguna dunia. Apabila kereta-kereta nasional ini dikenali di serata dunia maka permintaan ke atasnya akan meningkat. Ini dapat membantu industri kereta nasional menikmati ekonomi skel. Bagi mempopularkan jenamanya di pasaran dunia, industri kereta nasional perlu mempelbagaikan rupa bentuk model-modelnya dan menghasilkan model yang mempunyai reka bentuk yang menarik dan eksotik. Industri kereta nasional tidak harus hanya menumpukan dalam pengeluaran kereta sahaja malahan juga harus memberi tumpuan dalam menghasilkan model-model lain seperti van, kereta pacuan empat roda, lori kecil dan sebagainya. Langkah ini dapat mengembangkan teknologi industri kereta nasional dan industri pembuatan komponen juga.

Pihak kerajaan juga menggalakkan para usahawan industri pembuatan komponen tempatan untuk bekerjasama dengan Proton dan Perodua dalam mempromosikan komponen-komponen buatan mereka di luar negara. Dengan ini ia dapat membantu industri pembuatan komponen kereta mendapat pasaran di luar negara selain daripada pasaran tempatan sahaja.

Selain itu, dalam satu seminar yang dianjurkan oleh Pemuda UMNO (28 Okt, 2001), Menteri Perdagangan Antarabangsa dan Industri, Datuk Seri Rafidah Aziz, telah berkata bahawa ahli-ahli perniagaan Malaysia perlu

menganggap **pasaran Asean sebagai pasaran domestiknya** sendiri akibat kewujudan pembukaan pasaran. Beliau menyarankan syarikat-syarikat kecil tempatan terutamanya industri kecil dan sederhana perlu bergabung sesama sendiri untuk memasarkan produk di negara Asean. Beliau juga amat menggalakkan pengabungan syarikat-syarikat tempatan dengan syarikat-syarikat Asean sebagai langkah untuk menakluki pasaran Asean. Oleh yang demikian, industri pembuatan komponen tempatan boleh mempraktikkan saranan beliau. Pengabungan dengan syarikat-syarikat komponen asing dapat membantu meningkatkan kualiti komponen yang dihasilkan. Ini adalah kerana syarikat-syarikat asing ini mempunyai kepakaran dalam bidang teknologi dan tenaga buruh yang mahir. Selain itu, vendor-vendor tempatan kita juga berpeluang untuk mempelajari teknik-teknik pengeluaran dan pengurusan syarikat asing tersebut.

Pihak kerajaan juga menggalakkan para usahawan industri pembuatan komponen kereta untuk **menyertai AICO (Asean Industries Cooperation Organisation)**. AICO merupakan satu organisasi yang bertujuan untuk menggalakkan industri-industri yang terdapat di rantau Asean untuk bekerjasama antara satu sama lain dalam mengeluarkan produk-produk mereka. Justeru itu, kerajaan menggalakkan industri pembuatan komponen kereta untuk menyertai AICO kerana mereka boleh banyak mempelajari selok-belok industri komponen di negara lain di rantau Asean terutamanya industri komponen kereta di Thailand.

PERPUSTAKAAN UNIVERSITI MALAYA

Melalui kerjasama ini, industri komponen tempatan boleh mengkhusus dalam mengeluarkan jenis komponen yang mereka mempunyai faedah mutlak. Sebaliknya mengimport komponen-komponen yang mereka mempunyai faedah berbanding daripada rakan-rakan kerjasama di bawah AICO. Dengan meggunakan teori kos berbanding, komponen-komponen yang diimport di bawah AICO adalah lebih murah berbanding dengan mengeluarkannya di Malaysia. Strategi ini menggalakkan aktiviti pengkhususan serta dapat menghasilkan produk yang kos efisien.

Industri kereta nasional terutamanya Proton perlu mencari jalan untuk **mengurangkan kos pengeluarannya** agar ia dapat menurunkan harga keretanya di pasaran. Menurut ahli-ahli ekonomi, Proton harus cuba mengurangkan harganya kepada 1/3 daripada nilai harga yang ditawarkan sekarang. Ini adalah penting bagi Proton untuk terus mengekalkan kedudukannya di pasaran automotif tempatan dan Asean menjelang AFTA. Industri pembuatan komponen tempatan juga perlu mencari jalan untuk mengurangkan kos operasinya memandangkan harga komponen-komponen kereta dari Thailand dan Indonesia adalah murah dan berkualiti.

Dalam temubual yang dijalankan oleh penulis dengan para pemilik kereta-kereta nasional, ramai yang telah menyuarakan rasa tidak puas hati mereka.

Antara sebabnya ialah mereka terpaksa menunggu bagi tempoh masa yang lama untuk memperolehi kereta setelah tempahan dibuat. Ada yang terpaksa menunggu selama 3 bulan untuk memperolehi kereta mereka. Penulis juga diberitahu bahawa aksesori-aksesori yang dimuatkan dalam kereta-kereta nasional mudah rosak. Oleh itu, disini penulis ingin menyarankan kepada Proton dan Perodua supaya tidak mengambil masa yang lama dalam penyerahan kereta selepas tempahan para pengguna. Ini adalah penting, kerana didapati masa yang diambil untuk menyerahkan kereta-kereta import kepada para pembeli adalah kurang daripada sebulan, malahan ada yang boleh diperolehi dalam tempoh dua minggu sahaja. Maka, adalah penting apabila AFTA dilaksanakan, proses penyerahan kenderaan dalam industri kereta nasional harus efisien. Sekiranya, masa yang lama di ambil, ini akan menggalakkan para pembeli beralih kepada kereta-kereta import.

Apabila AFTA dilaksanakan cukai import yang dikenakan ke atas kereta-kereta import harus dikurangkan. Ini pasti menjejaskan kedudukan industri automotif nasional. Di sini penulis syorkan sekiranya kerajaan ingin terus melindungi industri kereta nasional di Malaysia pada tahun 2005, kerajaan boleh mengimplementasikan polisi **'Certificate Of Eligibility (COE)'** ataupun Sijil Kelayakan. Maksud COE ini ialah, sesiapa yang ingin membeli kereta import perlu membayar sejumlah wang kepada kerajaan bagi mendapatkan kelulusan

COE. Jumlah wang yang perlu dibayar adalah bergantung kepada jenis kategori kereta yang ingin dimiliki. Melalui polisi ini, harga kereta-kereta import akan menjadi lebih mahal berbanding dengan kereta nasional. Cara ini dapat mengurangkan permintaan ke atas kereta import. Polisi COE ini dilaksanakan di negara Singapura. Selain itu, kerajaan juga boleh mengenakan cukai jalan yang tinggi ke atas kereta-kereta import.

Industri kereta nasional adalah terlalu muda untuk menyahut cabaran AFTA. Sepatutnya industri kereta nasional perlu diberi masa yang lebih panjang untuk ia menstabilkan kedudukannya sebelum menghadapi cabaran AFTA. Jepun mula menubuhkan industri automotifnya pada awal 1930an di mana Nissan dan Toyota merupakan perintis dalam sektor ini. Dalam tahun 1963, jumlah keluaran kenderaan di Jepun ialah 1 juta unit. Pencapaian ini bukan hanya disebabkan oleh permintaan yang tinggi, tetapi disebabkan oleh dasar perlindungan kerajaan ke atas industri automotifnya. Mulai tahun 1940an, Jepun telah mula mengenakan cukai yang tinggi terhadap kereta-kereta import di mana harga kereta-kereta import menjadi mahal. Polisi ini telah membantu syarikat-syarikat automotif Jepun menguasai pasaran tempatannya walaupun terdapat persaingan yang sengit dengan kenderaan-kenderaan buatan Amerika Syarikat dan Eropah. Kenderaan–kenderaan Amerika Syarikat dan Eropah tidak berjaya menembusi pasaran Jepun kerana cukai import yang tinggi. Hanya pada tahun 1978, Jepun menghapuskan

polisi cukai import ini. Ini menunjukkan, kerajaan Jepun telah melindungi industri automotifnya selama lebih kurang 40 tahun. Ini merupakan satu tempoh masa yang panjang bagi syarikat-syarikat automotif Jepun untuk mengukuhkan kedudukannya. Dalam pada itu, Proton dan Perodua belum menjangkau usia yang lama, maka adalah tidak adil bagi mereka untuk menghadapi cabaran AFTA dalam masa yang singkat.