

یادداشت

ضعف برنامهریزی

در تعریف جامع و استراتژی ثابت



جعفر نصیری
فعال صنعت قطعه

برنامهریزی نقش اساسی برای دستیابی به اهداف بلندمدت دارد. حال پرسش این است که چرا با وجود برنامهریزی به اهداف مورد نظر دست نمی‌یابیم؟ زیرا تعریف جامع و استراتژی ثابت نداریم. به طور نمونه، بدون اطلاع‌رسانی از پیش، به یکباره تصمیمی گرفته می‌شود. بهتر نیست زمان‌بندی

تعریف و بر اساس دوره زمانی امری را اجرایی کنیم؟ تصمیم‌های ناگهانی تضادهایی را در برنامه‌های قبلی به وجود می‌آورد که به جای رفع مسئله‌ای بیشتر به آن دامن می‌زند؛ وضعیتی که امروز صنعت خودرو و قطعه را با آن درگیر کرده است. استراتژی مدونی نداریم که خودروساز، قطعه‌ساز و مصرف‌کننده بر اساس آن حرکت کنند. مردم نمی‌دانند خودرویی که می‌خرند آینده آن چه می‌شود. بنابراین، مشکل اصلی در موفق نبودن برنامه‌ها و به وجود آمدن چالش‌ها نداشتن استراتژی ثابت است. علاوه‌بر این، گاهی بخش‌های مربوط مدیریتی تعریف‌هایی ارائه می‌دهند و در این باره کتاب‌هایی هم تهیه می‌شود اما عملیاتی نمی‌شوند و در حد حرف باقی می‌مانند. حتی دیده می‌شود در عمل مغایر با آن استراتژی فعالیت‌ها در حال انجام است؛ قانون به گونه‌ای نوشته می‌شود و فعالیت‌ها در جهت مخالف حرکت می‌کند. صنایع کشور از جمله صنعت خودرو گرفتار چنین وضعیتی است. در واکاوی مشکلات، علل مشخص اما ضعف ما در ارائه راهکارها است زیرا با هر راه‌حلی با مشکلی جدید روبه‌رو می‌شویم که مسئله را پیچیده‌تر می‌کند. در یک تعامل جمعی، با حضور فعالان و کارشناس هر صنف و صنعت، باید مسائل مطرح و به معضل‌ها رسیدگی شود.

خبر

خودروهای آل‌اینده

متهم به افزایش مصرف سوخت

خودروهای پرمصرف و آل‌اینده یکی از متهمان اصلی افزایش مصرف سوخت است. این در حالی است که در کشورهای دیگر برای تردد این وسایل نقلیه جریمه‌های مالی سنگین وضع می‌شود تا استفاده از آنها صرفه اقتصادی نداشته باشد. به گزارش ایران، مریم مهدی‌نژاد، رییس امور استاندارد و تدوین معیار در بخش حمل‌ونقل با بیان اینکه روند مصرف بنزین در بخش حمل‌ونقل تابع مصرف سوخت خودروها است، گفت: هم‌اکنون مصرف سوخت خودروها در کشور بسیار بالاست در حالی که سرانه مالکیت خودرو در ایران نسبت به سایر مناطق در حد پایین قرار دارد. در ایران به ازای هر یک‌هزار نفر ۲۰۰ خودرو وجود دارد در حالی که این سرانه در امریکا ۷۹۷ و در ایتالیا ۶۷۹ است. وی گفت: علاوه‌بر سرانه پایین، ناوگان خودرویی ایران فرسوده است به طوری که ۹۰۰ هزار خودرو فرسوده سبک در کشور تردد می‌کنند. به گفته وی، مجموع خودروهای سبک کشور ۱۶ میلیون و ۱۰۰ هزار دستگاه برآورد شده است. او به مصرف بالای سوخت در خودروهای داخلی اشاره کرد و گفت: بیشتر خودروهای داخلی به دلیل کیفیت پایین، دارای آلودگی زیاد و مصرف بالای سوخت هستند به طوری که در سال ۱۳۹۶ میانگین مصرف سوخت خودروهای کشور ۷.۷ لیتر به ازای هر ۱۰۰ کیلومتر بود. در اتحادیه اروپا در سال ۱۳۹۳ خورشیدی (۲۰۱۵م) میانگین مصرف سوخت ۵.۵ لیتر به ازای هر ۱۰۰ کیلومتر بوده که قرار است در سال ۱۳۹۸ خورشیدی (۲۰۲۰م) به ۴.۱ لیتر در هر ۱۰۰ کیلومتر کاهش یابد. وی ادامه داد: مشکل دیگر خودروهای ما «پایداری پایین» آنها است به این معنی که پس از ورود به ناوگان جاده‌ای به سرعت و به راحتی مصرف سوخت آنها از حالت عادی خارج شده و بالا می‌رود. همچنین، پیمایش خودروها در کشور نسبت به میانگین جهانی بالا بوده که به افزایش سوخت منجر شده است. میانگین سالانه پیمایش خودروها در کشور ۲۰ تا ۲۲ هزار کیلومتر است در حالی که در کشورهای مختلف اروپایی بین ۸ تا ۱۳ هزار کیلومتر قرار دارد. مهدی‌نژاد عامل دیگر مصرف بالای سوخت در کشور را مربوط به استاندارد پایین موتورسیکلت‌ها دانست و افزود: بر اساس گزارش پلیس راهور، تا سال ۹۶ حدود ۱۱ میلیون موتورسیکلت در کشور شماره‌گذاری شد. البته بررسی‌ها نشان می‌دهد تعداد زیادی موتورسیکلت بدون آنکه شماره‌گذاری شده باشند در مناطق حاشیه‌ای کشور تردد دارد که بخش عمده آنها فرسوده است. او افزود: در سایر کشورها تلاش می‌شود از طریق وضع جریمه مالی مختلف، مصرف سوخت خودروها را کاهش دهند به طوری که در برخی کشورها جریمه خودروهای آل‌اینده به حدی سنگین است که تردد با آنها صرفه اقتصادی ندارد. ما برای خودروها نیز مانند لوازم برقی و خانگی، برچسب مصرف انرژی تعریف کرده‌ایم که مرحله نخست آن از سال ۱۳۹۴ اجرا شده است. این مسئول با بیان اینکه مرحله دوم این طرح از اول تیر ۱۳۹۷ آغاز شده است، افزود: در مرحله دوم، استانداردهای مصرف سوخت سختگیرانه‌تر شده به طوری که یک خودرو که در مرحله نخست، دارای برچسب انرژی A بود در مرحله دوم نتوانست این برچسب را دریافت کند و یک رتبه‌افت کرد. هیچ خودرویی نتوانسته است در مرحله دوم برچسب مصرف انرژی را دریافت کند. همچنین، ۸ محصول از ۶ کارخانه تولیدکننده خودرو در کشور نتوانسته‌اند هیچ‌یک از استانداردهای A تا G مصرف سوخت را کسب کنند و به طور کلی فاقد استاندارد مصرف سوخت هستند. مهدی‌نژاد ادامه داد: مرحله جدید اعطای برچسب‌های انرژی به خودروها ۲ سال دیگر انجام می‌شود. بنابراین، خودروسازان ۲ سال وقت دارند تا کیفیت خودروهای خود را در شاخص مصرف سوخت افزایش دهند.

تولید خودرو در ایران متشکل از قطعاتی است که پیش‌تر طراحی و تولید شده‌اند. در این بخش صنعتگر ایرانی بر اساس نقشه و نمونه‌های موجود به شکل مهندسی معکوس قطعه را داخلی‌سازی می‌کند. پس از گذراندن استانداردهای موردنظر، خودروساز می‌تواند به عنوان قطعه‌تولیدی تاییدشده، آن را روی خودرو نصب کند. از این رو، بخش قابل‌توجهی از روند کار قطعه‌ساز دنباله‌روی از خودروساز است



غسمن گسترش صنعت

یک عضو انجمن قطعه‌سازان در گفت و گو با «گسترش صنعت» نحوه هزینه‌کرد قطعه‌سازان را بررسی کرد

قطعه‌ساز دنباله‌رو خودروساز است

قطعه‌سازان نتوانسته‌اند بازار جهانی داشته باشند؟

بله، قطعاتی مانند استارت، دینام، لنت‌ترمز و... به عنوان قطعه‌ای عمومی است که در همه کشورها می‌تواند بازار داشته باشد. در این بخش باید قطعه‌ساز سطح کیفی و استانداردهای خود را افزایش دهد تا صادرات محقق شود.

در این زمینه باید زیرساخت‌ها آماده و سرمایه‌گذاری مناسب انجام شود. در غیر این صورت، صنعتگر می‌تواند قطعات خود را صادر کند همان‌طور که در گذشته صادر کرده است. هم‌اکنون رادیاتورهای تمام‌آلومینیوم ایران در آلمان استفاده می‌شود یا سیستم سوخت‌رسانی و آفتاب‌گیر خودروها به اروپا و آسیای میانه صادر می‌شود.

بنابراین، برای صادرات قطعات دو بحث مطرح است؛ به طور عمده قطعه‌ساز برای ورود به بازارهای جهانی از طریق خودروسازان اقدام می‌کند به گونه‌ای که وقتی خودروسازان بین‌المللی برای همکاری وارد ایران شدند برخی برای ساخت قطعات اعلام کردند باید به سایلابرهای آنها بیبوندیم. به این ترتیب، قطعات داخلی‌سازی شوند. دلیل‌شان هم منطقی است زیرا راه را طی کرده و هزینه توسعه پرداخت شده و خطاها رفع شده‌اند، ضمن آنکه قطعه‌ساز نیز زودتر به نتیجه می‌رسد. دلیل دیگر هم این است که کیفیت محصول خود را در سطح استانداردهای موردنظرشان نگه دارند و با ساخت قطعات در کشور دیگر کاهش پیدا نکنند.

همچنین، در کشور با خودروسازانی که قرارداد کردند اما با سایر خودروسازان مشکلات زیادی داشتیم زیرا قطعه‌سازی که قطعات پژو ۴۰۵ را برآید را تامین می‌کرد برای مدل‌های جدید باید دوباره «ادیت» می‌شد. در این سنجش بسیاری رد شدند.

در بعضی قطعات خاص که موضوع ایمنی مطرح بوده و دارای فناوری خاصی هستند، باید به سورس خودروساز بین‌المللی مرتبط بود در غیراین صورت اجازه تولید داده نمی‌شود.

در نتیجه، به طور عمده قطعه‌ساز از کانال خودروساز به دروازه‌های بین‌المللی راه پیدا می‌کند. البته قطعه‌سازانی داریم که در سیاست‌های خود مستقل عمل کرده و ممکن است با خودروسازان داخلی همکاری نداشته باشند اما صادرات کنند. به طور قطع تعداد این قطعه‌سازان بسیار



دهد. اگر غیر از این باشد و بدون طرح و نقشه خودروساز، زنجیره تامین بخواهد قطعات را تولید کند هر محصول به شکل متفاوتی بوده و عملکرد مناسبی نخواهد داشت.

در زمینه تامین قطعات، مهم استانداردهای تعریف شده برای هر مدل است و اینکه انتظارات خودروساز برآورده شود. بالاتر از ۹۰ درصد استانداردها، کارخانه‌ای است به این معنی که پژو استاندارد خودش را دارد، رنو نیز همین‌طور و سایر برندهای فعال این صنعت هم استانداردهای جداگانه‌ای برای هر مدل تعریف می‌کنند.

بدین ترتیب، استانداردها بر اساس عملکرد و طراحی خودرو، روی قطعات تنها همان مدل قابل نصب است. گاهی وقتی قطعه‌ای تغییر می‌کند و از مدلی روی مدل دیگر می‌رود استانداردها ممکن است تغییر کند. اگر قطعه مانند مدل قبلی روی مدل جدید بسته شود استاندارد تغییر نمی‌کند. در غیر این صورت، نیاز به تغییر دارد.

به طور نمونه، کلید شیشه بالا‌بر مدل اتومات، برای سیستم‌های مختلف تغییر می‌کند. در هر سیستم بخشی از استانداردها تغییر کرده و به تغییر زیرساخت‌ها منجر می‌شود. یا کولر خودرو با مشخصات دمایی هر کشور ساخته می‌شود. در ایران کولر بر اساس دمای منفی ۲۰ و مثبت ۵۰ درجه تعریف و تولید می‌شود اما در اروپا این اعداد تغییر می‌کند. در نتیجه، این استانداردهای خاص، بر اساس مشخصات و ویژگی‌های هر کشوری در کنار مدل خودرو تعریف می‌شود.

بسیاری معتقدند صادرات قطعه نیز از مجرای صادرات خودرو محقق می‌شود.

بله. در امر صادرات اگر نتوانسته‌ایم سهم قابل‌توجهی در بازارهای بین‌المللی داشته باشیم به صنعت خودرو برمی‌گردد زیرا در حال تولید مدل‌هایی هستیم که سال‌ها است در دنیا متوقف شده‌اند. امروز پژو ۴۰۵ و پراید در هیچ کشور صنعتی تردد ندارد. تیا و سمند نیز همین‌طور زیرا خودرویی ملی هستند.

صنعت خودرو از کلاس‌هایی استفاده می‌کند که با در دنیا تولیدشان متوقف شده یا مدلی است که بومی و خاص ایران است. هر جا سمند صادر شده (وزن‌فولاد، بلاروس، عراق و...) به طور قطع قطعات ایرانی هم صادر شده است. بنابراین، خودروساز خود بخشی از صادرات را برعهده داشته و قطعه‌ساز درگیر آن نیست.

تامین قطعات خدمات پس از فروش جزو تعهدات خودروساز بوده و صادرات قطعه از کانال خودروساز انجام می‌شود.

در کنار این موضوع باید توجه داشت برخی مدل‌های خودرویی وقتی وارد ایران شدند از سوی قطعه‌سازان روزآمد شدند. برای مثال، وقتی پراید کرای وارد ایران شد جلو آمپر دیجیتالی نداشت، سیستم کنترل پتل وسط این مدل الکترونیکی نبود و... بلکه این دانش فنی و مهندسی قطعه‌ساز ایرانی بود که باعث ارتقای این مدل در کشور شد. حتی در قطعات تزئینی هم همین‌گونه بود. این نشان می‌دهد قطعه‌ساز ایرانی توانمندی لازم را در اختیار دارد.

برخی قطعات به عنوان قطعات اصلی، مورد استفاده در تمام خودروها هستند مانند لنت‌ترمز، دینام و... در این قطعات چرا

فاطمه امیراحمدی
car@sanatnewspaper.com

برخی کارشناسان خودرو معتقد هستند صنعت خودرو دولتی است. بنابراین، شاخص‌های ارزیابی عملکردی آنها الزاما با سوده بودن بنگاه‌شان همسو نیست. از طرفی، قطعه‌سازان اصلی کاملا خصوصی و به مرور بر کارمندان دولت مسلط شده‌اند و با آنکه در عمل، سود خودروسازی به جیب آنها می‌رود، مسئولیت عملکرد خود را در حوزه نقش‌های کیفی و مهندسی نمی‌پذیرند. در این فضا که سیاست‌گذاری درستی وجود ندارد، قطعه‌ساز بخش خصوصی کمترین هزینه را دربار مهندسی و کیفیت انجام می‌دهد اما هیچ‌گاه در منظر افکار عمومی مورد قضاوت قرار نمی‌گیرند.

در این راستا، «گسترش صنعت» با یکی از اعضای هیات‌مدیره انجمن تخصصی صنایع همگن نیرومحرکه و قطعه‌سازی کشور گفت‌وگو کرد. امید رضایی ضمن رد این موضوع به تشریح مسئله پرداخت و گفت: خودروسازی که خود با زیان فعالیت دارد چگونه می‌تواند به قطعه‌ساز سودی پرداخته باشد در حالی که مطالبات معوقه بیش از ۱۲۰ روز است؟ در ادامه مشروح این گفت‌وگو را می‌خوانید:

کارشناسان خودرویی گلیایه می‌کنند که قطعه‌سازان به عنوان بخش خصوصی در زمینه دانش فنی و مهندسی طراحی، ضعیف عمل کرده و با وجود سود، فعالیتت در این زمینه نداشته‌اند. نظر شما در این باره به عنوان قطعه‌ساز چیست؟

وقتی یک قطعه‌ساز شروع به سرمایه‌گذاری می‌کند برای ورود به زمینه ساخت محصولات باید از کانال‌های مورد تایید خودروساز و یک سلسله الزامات این صنعت که تعریف شده عبور کند تا به عنوان زنجیره تامین در صنعت خودرو فعالیت داشته باشد. در ادامه، صنعتگر این حوزه باید برای رتبه‌بندی «گرید» بگیرد و سیستم خود را یکپارچه کرده، تجهیزات را وارد و با سرمایه‌گذاری و هدف‌گذاری قطعه تامین کند. این در کنار «ادیت»‌های داخلی و بین‌المللی است که هر یک استانداردهای مورد نیاز خود را دارد.

بنابراین، قطعه‌ساز دنباله‌رو خودروساز است. او باید از ابتدا سیاست خود را تعریف و مشخص کند

می‌خواهد دنباله‌رو باشد یا خودش ایده‌پردازی کرده و قصد دارد تغییرات را در خودرو ایجاد کند.

مورد دوم جایی برای کار ندارد زیرا تولید خودرو در ایران متشکل از قطعاتی است که پیش‌تر طراحی و تولید شده‌اند. در این بخش صنعتگر ایرانی بر اساس نقشه و نمونه‌های موجود به شکل مهندسی معکوس قطعه را داخلی‌سازی می‌کند. پس از گذراندن استانداردهای موردنظر، خودروساز می‌تواند به عنوان قطعه تولیدی تاییدشده، آن را روی خودرو نصب کند.

از این رو، بخش قابل‌توجهی از روند کار قطعه‌ساز دنباله‌روی از خودروساز است. کسی که خودرو را طراحی کرده از قطعه‌ساز می‌خواهد بر اساس طراحی و استاندارد که برای آن تعریف شده، قطعات را بسازد، بیازماید و تحویل

در امر صادرات اگر نتوانسته‌ایم سهم قابل‌توجهی در بازارهای بین‌المللی داشته باشیم به صنعت خودرو برمی‌گردد زیرا در حال تولید مدل‌هایی هستیم که سال‌ها است در دنیا متوقف شده‌اند. صنعت خودرو از کلاس‌هایی استفاده می‌کند که یا در دنیا تولیدشان متوقف شده یا مدلی است که بومی و خاص ایران است. هر جا سمند صادر شده (وزن‌فولاد، بلاروس، عراق و...) به طور قطع قطعات ایرانی هم صادر شده است

باید پیش از آغاز دور جدید تحریم‌ها ارز به واردات محصولات مورد نیاز و ضروری اختصاص می‌یافت که انبارها حداقل برای ۶ ماه پاسخگو باشند. امروز صنعتگر سرگردان یک معادله N مجهولی است. نباید بگذاریم صنعت خودرو به سر نوشت صنعت نساجی و... مبتلا شود. نفاوس مرگ به صدا درآمده اما باز هم به سخنان شعارگونه می‌پردازیم. همچنین، ۲۵ درصد نرخ تمام‌شده خودرو و قطعات آن مربوط به هزینه‌های مالی است. بانک اعلام می‌کند حداقل ۱۸ درصد سود می‌گیرد در حالی که چند درصد از پول را هم در حساب‌تان بلوکه می‌کند که اجازه برداشت ندارد. سودی هم به آن تعلق نمی‌گیرد. به این ترتیب، همان بهره ۲۳ درصدی می‌شود.

از سوی دیگر، صنعتگر هم خواهد با ارز آزاد مباد اولیه مورد نیازش را خریداری کند برای حواله پول به دلیل نوسان‌های غیرقابل پیش‌بینی آینده باید ۳۵ درصد کل مبلغ سپرده‌گذاری شود که سودی هم به آن تعلق نمی‌گیرد. آیا این عمل در جهت حمایت از تولید است؟

راهکار چیست؟

همدلی نیاز است و اینکه اقدام عاجل شود. جوانان متخصص بیکار زیادی داریم که برای کشور دل می‌سوزانند. شرایط امروز کمتر از شرایط جنگ نیست. اعتماد کنیم. با مدیریت درست، اعتمادسازی کنیم. قیلا در شرایط بحرانی، قطعه‌ساز خودروساز را حمایت کرد و قطعات تامین شد. اگر بخشنامه صادر نشود، صنعتگر فعالیت‌ها را بهتر انجام می‌دهد.

چرا تعدادشان محدود است؟ زیرا قطعه‌ساز ایرانی که در حال حاضر درگیر نقدینگی، مشکلات اقتصادی و قوانین گمرکات در واردات و صادرات است، توان مالی برای تامین بازار داخل ندارد چه برسد به بازار جهانی. قطعه‌سازان بین‌المللی هزینه قطعات‌شان یک‌ماهه پرداخت می‌شود و برای ایرانی مطالبات خود را ۱۲۰ روزه دریافت می‌کند. این زمان البته روی کاغذ است و در عمل، به بیش از ۶ ماه می‌رسد.

چه انتظاری داریم از قطعه‌سازی

که نمی‌تواند هزینه‌های روزمره خود را بپردازد؟ سهمی در بازارهای جهانی داشته باشد؟

اتفاقا حرف قطعه‌ساز این است که

فروش جزو تعهدات خودروساز بوده و صادرات قطعه از کانال خودروساز انجام می‌شود.

در کنار این موضوع باید توجه داشت برخی مدل‌های خودرویی وقتی وارد ایران شدند از سوی قطعه‌سازان روزآمد شدند. برای مثال، وقتی پراید کرای وارد ایران شد جلو آمپر دیجیتالی نداشت، سیستم کنترل پتل وسط این مدل الکترونیکی نبود و... بلکه این دانش فنی و مهندسی قطعه‌ساز ایرانی بود که باعث ارتقای این مدل در کشور شد. حتی در قطعات تزئینی هم همین‌گونه بود. این نشان می‌دهد قطعه‌ساز ایرانی توانمندی لازم را در اختیار دارد.

برخی قطعات به عنوان قطعات اصلی، مورد استفاده در تمام خودروها هستند مانند لنت‌ترمز، دینام و... در این قطعات چرا