



میزگرد



هم اندیشی

با پوتین‌های گل آلود روی دستاوردها و زحمات راه نرویم

شرکت‌کنندگان به ترتیب حروف الفبا
عباس آریافر : مدیرعامل سازه‌گستر
حسین امیری: مدیرعامل پارس خودرو
مصطفی جعفری : عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت
علی خاکساری : عضو هیئت علمی دانشگاه علامه
عباس سلیمیان : عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی
جمشید ناظمی : رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک ساپا
محمدقلی یوسفی : عضو هیئت علمی دانشگاه علامه

صفحه اصلی

- اخبار
- گزارش ویژه
- کلیه مقالات
- گالری عکس
- آرشیو
- لینکها
- درباره نشریه
- تماس با نشریه

شماره 46

- سرمقاله
- گزارش
- مقالات
- جملات کوتاه
- میزگرد
- گفت و گو
- کاریکاتور
- کاغذ دیواری

خوانندگان

- نظر خواهی
- اشتراک

عکس روز



آخرین شماره



About us (English)

اندیشه گستر: پلتفرم مشترک برای دست‌اندرکاران صنعت خودرو اصطلاحی بسیار آش چندسالی است مورد استفاده صاحبانظران و مدیران ارشد این صنعت قرار می‌گیرد. نشریه «اندی ساپا» تصمیم گرفت از مدیران ارشد ساپا و استادان دانشگاه دعوت کند تا دور هم بنشینند و استراتژی به کارگیری پلتفرم مشترک بپردازند و مشخص کنند این استراتژی براساس چه الزاماتی قرار گرفت و مزایا و معایب آن چیست. در میان شرکت‌کنندگان، مهندس امیری و دکتر ناظم کسانانی بودند که از همان ابتدا برای پروژه ال90 زحمت کشیدند. از مهندس امیری می‌خواهیم برای آشنایی با این مقوله، تاریخچه‌ای مختصر از همان فاز صفر پروژه ارائه کنند.

امیری : تشکر می‌کنم از این که چنین فرصتی را ایجاد کردید تا بتوان این پروژه را یک بار از ابتدا به مرور کرد. به لحاظ این که تحلیل‌های گوناگونی در زمان‌ها و مکان‌های مختلف دیده و شنیده‌ام می‌کنم یک gap (شکاف) اطلاعاتی بزرگی میان شنوندگان و نقدکنندگان و حتی میان طرفداران وجود دارد، بد نیست به این بپردازیم که این پروژه ابتدا از کجا شروع شد و هدفش چه بود و هستیم.

در نیمه اول سال 1381 بحثی در ایران خودرو آغاز شد که ، مدیریت وقت شرکت از آن حمایت

پروژه‌ای نیز به نام «فراتر از پلتفرم مشترك» تعریف شده بود.

ایران خودرو در آن زمان در حال طراحی چند خودرو روی پلتفرم 206 بود، از جمله 206 صندوق‌دار همچنین سمند روی پلتفرم 405 طراحی و ساخته شد. مدیریت وقت شرکت در آن زمان پروژه‌ها «فراتر از پلتفرم مشترك» مطرح کرد و گفت حالا که ما می‌توانیم از پلتفرم 206 استفاده کنیم، پلتفرم را با سایپا به اشتراک بگذاریم. در ضمن اغلب افرادی که در آن زمان از ایران خودرو به سایپا با این پروژه آشنایی کامل داشتند. بعد از مطرح شدن این موضوع، جلسات هماهنگی تشکیل شد این دو شرکت از قدیم رقیب هم بودند می‌بایست راهبري و مدیریت و حتی جلسات هماهنگی انجام شود که هر دو شرکت را مدیریت و رهبري کند. به همین دلیل هم مذاکرات در مورد پرو پلتفرم مشترك» در سازمان گسترش انجام شد. شش یا هفت جلسه طولانی برگزار شد که موجود است.

در آن زمان سایپا به دلایل فنی و استراتژیک همکاری با ایران خودرو روی پلتفرم 206 را نپذیرفت؛ پلتفرم 206 خودش از پلتفرم خودروی 106 مشتق شده است و به اندازه کافی بسط یافته و اصلاح ایران خودرو نیز این اطلاعات را تأیید می‌کرد و به همین دلیل ما این ریسک را نپذیرفتیم. در گروه P.S.A (خودروسازی فرانسه که از ادغام پژو و سیتروئن به وجود آمده است) ایران خود، سایپا با سیتروئن کار می‌کند. برای همین پیشنهاد سایپا به جای پلتفرم 206، پلتفرم PF2 معروف شماره 2 گروه P.S.A بود.

خودرویی 307 نیز در گروه P.S.A روی همین پلتفرم تولید و به بازار عرضه شد و سیتروئن نیز در خودروی C4 روی این پلتفرم بود. خوب ایران خودرو هم متقابلاً پیشنهاد سایپا را نپذیرفت؛ به خصوص خودروی ساخت داخل بعضی از اقلام پلتفرم 206 سرمایه‌گذاری کرده بود که در پلتفرم PF2 شماره 2 گروه P.S.A کاربرد نداشت.

به هر حال چون کار روی پلتفرم 206 در استراتژی‌های ما نبود، این پروژه در سطح 206 متوقف سطح PF2 و مذاکره با گروه P.S.A از هر دو طرف ادامه پیدا کرد.

در حین همین مذاکرات، سازمان گسترش کمی کلان‌تر به موضوع نگاه کرد و چون این سایپا خودروساز را مدیریت و راهبري می‌کرد، پیشنهاد داد اکنون که دو خودروساز در حال مذاکره به مشترك هستند، کمی دامنه را وسیع‌تر کرده، حدود و ثغور برای پروژه‌های خود تعریف و اهدافی کنند. اهدافی که سازمان گسترش پیشنهاد می‌کرد، با اهداف اولیه ایران خودرو بسیار شباهت داشت از این اهداف، همکاری مشترك بین دو خودروساز بود؛ به خصوص که 92 درصد سرمایه بازار خود، آنهاست.

با این کار هزینه‌های طراحی و توسعه خودرو کاهش پیدا می‌کرد و تولید در مقیاس اقتصادی ممکن طبیعی است وقتی که 60 تا 65 درصد اجزا و قطعات می‌تواند در دو خودرو با برند مختلف مثل هزینه‌های تولید تا حد چشمگیری مشترك است و به این ترتیب هزینه‌های طرفین کاهش می‌دهد، ارتقای سطح دانش فنی قطعه‌سازان و اتصال آنها به زنجیره تامین جهانی بود. به هر حال خودروهای تولیدی به یک و حتی چهار دهه قبل تعلق دارند. با تعیین این اهداف، ابعاد استراتژیک پ نیز بزرگتر شد. قید دیگری که سازمان گسترش تعیین کرد، رسیدن به تیراژهای اقتصادی بود.

طبیعی است که با پلتفرم PF2 برای پروژه 307 در ایران خودرو و C4 در سایپا دستیابی به تیراژها؛ غیرممکن بود. دغدغه دیگر سازمان گسترش در آن زمان - که هنوز هم وجود دارد - این است که اندازه بازار ما با تقاضای یک میلیون خودرو در سال و در نظر داشتن دهک‌های درآمدی، حدود 60 در ما خواهان خودروهایی با قیمت‌های زیر 8 میلیون تومان هستند. با مذاکراتی که با شرکت پژو فرانسه انجام دادیم، تولید خودرو روی پلتفرم 16، PF2 تا 17 میلیون تمام می‌شد. برای همین گسترش پیشنهاد کرد با توجه به این حقیقت که تا چند وقت دیگر تولیدات خودروسازان ایران استانداردهای ایمنی، زیست‌محیطی و مصرف سوخت با مشکل مواجه خواهند شد، خودروسازان گروه پژو - سیتروئن محدود نکنند. به این ترتیب ایدرو [سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران] قدرتش بهره‌گرفت و فراخوانی وسیع در سطح خودروسازان بین‌المللی منتشر کرد و از خودرو خواست که در این پروژه با ایرانی‌ها همکاری کنند. خوب می‌دانید که به هیچ عنوان نمی‌توانیم با کار کنیم. دو خودروساز ژاپنی تویوتا و هوندا استراتژی‌های خاص خود را دارند و با هیچ کجای دنیا ویژگی‌هایی که به آن اشاره شد، ندارند. بنابراین سازمان گسترش با شرکت‌های فولکس، بنز، سیتروئن، کیا، هیوندایی و رنو - نيسان مکاتبه کرد. حتی مدیران عامل دو شرکت خودروساز به نامبرده رفتند و سطح پروژه را برای آنان تعریف و تشریح کردند.

در همان درخواست اولیه برای همکاری - در اصطلاح RFP یا Request for Proposal - بر چند نکته یکی آن که قیمت آن زیر 8 میلیون باشد، دوم این که پلتفرم آن در اختیار خودروسازان ایرانی قرار بتواند خودروهایی با برند خود روی این پلتفرم بسازند، سوم آن که خودروسازان خارجی باید در پروژه به ایران بیایند و به طور مستقیم سرمایه‌گذاری کنند، چهارم آن که ما را نیز در زنجیره تامین مشارکت دهند و شرایط صادرات را برای ما هم تسهیل کنند.

به طور طبیعی شرکت‌هایی که برخی از موارد اشاره شده را در استراتژی‌های خود نداشتند، از این رفتند. به طور مثال، در چند جلسه‌ای که سایپا با پژو - سیتروئن برگزار کرد، رسماً اعلام شد که شرکت خودروسازی فرانسوی P.S.A، سرمایه‌گذاری در ایران پیش‌بینی نشده است، طبیعی است

ایران به سرمایه‌گذاری طرف خارجی تاکید می‌کرد، این شرکت کنار رفت. بعضی از این ش نمی‌توانستند پلتفرمی پیشنهاد کنند که قیمت تمام شده خودرو روی آن حدود 8 میلیون باشد، هیوندایی، پلتفرم ریو را به ایران پیشنهاد کرد اما گفت نه سرمایه‌گذاری می‌کند و نه تضمین م قیمت آن زیر 8 میلیون درآمد و کاری هم به صادرات آن ندارد. در واقع پیشنهاد آنان این بود که خریداری کنیم و هر کاری خواستیم با آن انجام دهیم. شرکت فیات پلتفرم خودروی 179 خود را به اما شرط و شروط و قیودی را مطرح کرد. فولکس و بنز اصلاً پاسخ ندادند. رنو - نیسان در آن زم طراحی خودروی ال90 بود که همان را پیشنهاد کردند. هیئت‌هایی از هر دو طرف برای بازدید شدند.

مدیرعامل هر دو شرکت نیز از رنو - نیسان و کیا هیوندایی، P.S.A و فیات دیدن کردند. این وقایع چ کشید و در نهایت این نتیجه به دست آمد که پیشنهاد رنو - نیسان بیشتر از سایر پیشنهادها طرف ایرانی را برآورده می‌کند.

همزمان با این مذاکرات، گفت و گوها به صورت موازی در مورد پلتفرم PF2 پژو - سیتروئن و پلتفرم در جریان بود. اشکال پیشنهاد فیات این بود که محصول آن قدیمی شده بود اما پیشنهاد رنو - نیسان بازار نیامده بود و مراحل طراحی را می‌گذراند و به لحاظ فنی روزآمدتر و جدیدتر بود. در میانه راه در گفت و گوها به صورت موازی ادامه داشت، فیات کنار کشید و گفت شرکت جنرال موتورز - که از اصلی فیات است - بر این شرکت فشار وارد آورده و با همکاری با ایران موافق نیست. در عمل شرکت‌هایی که دعوت شده بودند، فقط شرکت رنو - نیسان باقی ماند و خوشبختانه پیشنهاد این تعاریف اولیه‌ای که از طریق سازمان گسترش و به نیابت از دو خودروساز مطرح شده بود، بسیار اگرچه صددرصد تطابق نداشت اما به هر حال در حدی بود که کارها آغاز شود. بنابراین براس فرضیات، هفت گروه کاری تشکیل شد: گروه‌های فنی، حقوقی، تجاری، مالی، صنعتی، طرح تجار [Business Plan] و کمیته فرمان Steering Committee.

کمیته فرمان، تیمی متشکل از مدیران ارشد سایپا، ایران خودرو و سازمان گسترش بود و بعد شرکت توسعه صنایع خودرو، مدیرعامل آن نیز به عنوان عضو جدید به این کمیته اضافه شد. این بقیه تیمها را مدیریت و رهبری می‌کرد. در جلسات این گروه‌های کاری، متخصصان صنعت و کساز و ایران خودرو شرکت می‌کردند که سالها سابقه کار در سطوح مختلف از جمله کارشناسی، مدیریت داشتند. در عمل می‌توان گفت تصمیم‌هایی که گرفته شد، کاملاً مطابق با تعاریف اولیه پروژه اصول تجربی به دست آمده در این صنعت بود. البته طرف مقابل ایرانی‌ها شرکتی بود که دو بار در با شکست مواجه شده و این دو بار به حیثیت آن لطمه زده بود و این بار احتیاط می‌کرد که یا وارد اگر وارد می‌شود، دیگر آن مسائل تکرار نشود.

در نهایت 27 اکتبر 2003 تفاهمنامه اولیه بین مجموعه ایرانی و رنو - نیسان به امضا رسید و همان سال قولنامه (Letter of Intend) امضا شد. از آن به بعد پروژه روی غلتک افتاد.

در حقیقت این پروژه ابتدا به ساکن با تعریف پلتفرم مشترک همراه بود و اصلاً بحث محصول مشترک آن موقع مطرح نشد؛ حتی بحث توقف تولید پیکان زمانی به میان آمد که مذاکرات در زمینه پلتفر بود و داشت نتیجه می‌داد. به هر حال کار روی پلتفرم مشترک به دو تا دو سال و نیم وقت نیاز دارد باشد خودرویی جایگزین پیکان شود باید کار آن 2/5 سال پیش از توقف خط پیکان آغاز شده باشد؛ صورت تحمل فشارهای بازار و فشارهای اقتصادی ناشی از عدم تولید پیکان دشوار خواهد بود.

در همان زمان که مباحث پلتفرم مشترک پیشرفت می‌کرد، ایران خودرو پیشنهاد کرد در فاصله 5ا پلتفرم مشترک به نتیجه می‌رسد، همان خودروی ال90 یا لوگان در ایران تولید شود. چون این سوی ایران خودرو ارائه شده بود، طبیعی است که سایپا به عنوان بخشی از این پروژه دو راه داشت؛ یا به طور کامل با این پیشنهاد موافقت می‌کرد یا مخالفت.

در هر حال سایپا نیز باید از همان امتیازی بهره‌مند شود که ایران خودرو به دست می‌آورد. سایپا ۵ مخالفت نداشت و با این هم موافق نبود که در جایی تولید شود و در جای دیگر تولید نشود، لاجر شد تولید با شرایط مساوی آغاز شود.

در آن زمان این پروژه در ضمن ادامه پلتفرم مشترک ارائه محصول ال90 را نیز در دستور کار قرار داد؛ این کار مرحله‌ای تعریف شد؛ به این ترتیب که در فاز اول ال90 می‌تواند تولید شود که خود دو یا سه می‌کشد و ظرف همین دو یا سه سال تلاش می‌کنیم روی همین پلتفرم مشترک خودروهایی با بر تولید کنیم.

به هر حال با تمام مشکلاتی که داشت، سایپا پذیرفت ال90 را به طور مشترک با ایران خودرو تولید منطقی نبود که در پروژه پلتفرم مشترک یکی از دو طرف محصولی را سه سال زودتر از شریک خ عرضه کند. نتیجه کار به تا سیس شرکت رنو - پارس منتهی شد. رنو - پارس تماس‌های قطعه‌سازان درجه یک ایرانی برقرار کرد و با توجه به بازنده‌هایی که انجام داده بود، شناختی از آنها آورده بود.

در ایران برای هر قطعه شاید سه یا چهار قطعه‌ساز وجود دارد. متخصصان رنو با سیستم ارزیابی قطعه‌سازان بازدید کردند. به جرات می‌توانم بگویم قطعه‌سازانی که رنو - پارس انتخاب کرده است قطعه‌سازان ایرانی هستند. برای قطعاتی که به فناوری بالا نیاز دارد، رنو قطعه‌سازانش را قطعه‌سازان ایرانی کار کنند؛ به این ترتیب بحث ارتقای دانش فنی و اتصال به زنجیره تامین جهانی

و پیگیری شد. همزمان با انجام این کارها، سایپا و ایران خودرو به تجهیز و راه‌اندازی خط 90 پرداختند که این پروژه‌ها به جد پیگیری شده و در حال پیشرفت است.

ساخت داخل شدن این پروژه برعهده رنو - پارس است. یکی از دغدغه‌های کنونی رنو - پارس این رغم برنامه‌ریزی‌های وسیعی که به منظور تولید این خودرو در دنیا انجام شده، برای بازار ایران ظر نشده است و باید بسیاری از قطعات در ایران تولید شود. حتی اگر این قطعات در ایران تولید نش دارد پروژه در کشور با تاخیر مواجه شود. از اهدافی که در این پروژه تعریف شده، ساخت داخل ش 50 درصد از این خودروست.

تا آنجایی که من خبر دارم، تمام موافقت‌های اولیه با شرکت‌های قطعه‌ساز انجام شده و پروژه مد زمانبندی شده در حال پیشرفت است و تولید این خودرو ماه مه 2006 (خرداد 1385) آغاز خواهد شد اندیشه گستر: پروژه 178 فیات یکی از شکست‌های بسیار بزرگ این شرکت در بحث پلتفرم مشه خسارت‌های جبران ناپذیری را به بار آورد. فیات قصد داشت به تولید يك میلیون پالیو در سال اهدافش تحقق نیافت. آیا پیشنهاد فیات به ایران، همان پروژه شکست خورده‌اش بود؟

امیری: اتفاقاً این بحث‌ها نیز آن موقع مطرح بود. دوستان ما در اروپا می‌گفتند خودروی 179 در آنج نداشته، چرا قصد دارید با این پروژه در ایران فعالیت کنید؟ پاسخ‌ها این بود که ایران همزمان، با سا حال مذاکره است و هنوز تصمیم نهایی را نگرفته است. به هر حال تعداد زیادی از این خودرو تولید می‌توان گفت به آخر عمرش نزدیک می‌شد و آنها قصد داشتند این خودرو را به ما بدهند. به ه خودرویی که هنوز به بازار عرضه نشده و هنگام مذاکرات مراحل طراحی را می‌گذراند استانداردهای روز پیروی می‌کند، همین خودروی پیشنهادی رنو - نیسان است. بقیه خودروهای به اصطلاح [On the Road] چند سالی از عرضه آنها به بازار گذشته [بودند].

اندیشه گستر: شاید بهتر بود به عنوان اولین سوال، برای آشنایی مخاطبان مجله این پرسش مط که اصلاً پلتفرم مشترک چیست؟ مزایا و معایب آن کدام است؟ با توجه به این فاصله تکنولوژیکی ک خودروسازان مطرح دنیا وجود دارد، پلتفرم مشترک چه مزیتی می‌تواند ایجاد کند؟

قبل از شروع این بحث، بد نیست به آمار پلتفرم‌های مورد استفاده توسط خودروسازان مطرح جه 2003 نگاهی بیندازیم:

هیوندایی	هوندا	فولکس	رنو - نیسان	P.S.A	تویوتا	فورد	GM	دایملر کرایسلر	BMW
19	9	16	21	12	28	41	60	25	7

در ضمن به این نکته نیز اشاره کنید که در صورت عدم اتخاذ استراتژی پلتفرم مشترک، آیا راهک دیگری متصور بود؟

ناظمی: تاریخچه بحث مطرح شد اما شاید لازم باشد ریشه بحث را مطرح کنیم. همان طور که ا، مفهوم بحث «فراتر از پلتفرم» این است که تا پیش از آن، موضوع پلتفرم در هر دو شرکت خودرو بوده است. در حقیقت هر کدام از این شرکت‌ها در برنامه‌های استراتژیک خود به این نتیجه منطه بودند که برای توسعه آینده خودروسازی، به يك سبک معماری خودرو نیاز است که در آن، کاهش طراحی و تولید امکان‌پذیر باشد. به هر حال باید میان مباحث مربوط به پلتفرم و پلتفرم مشترک تما چون پلتفرم مشترک در لایه بالاتری قرار دارد. برای درک بهتر ضرورت اتخاذ این استراتژی باید نیازها را که صنعت خودرو با آن روبه رو بوده است، بررسی کرد. از مهمترین چالش‌ها یا معضلاتی که این د روبه روست، بعد اقتصادی آن است. در این بعد، بحث اقتصاد مقیاس یا Economy of Scale مطرح که خود دو مفهوم دارد: در مفهوم اول، تلاش برای رسیدن به ظرفیت اقتصادی مدنظر است و در ه بهره‌برداری از این ظرفیت مورد توجه قرار می‌گیرد. در بحث «اقتصاد مقیاس» این موضوع مطرح ؛ خواهیم خودروساز باشیم و علاوه بر رفع نیاز داخلی به صادرات هم بیندیشیم باید در چه مقیا کنیم. این موضوع برای همه خودروسازان دنیا مطرح بوده است و اکنون ما نیز با آن مواجه شده‌ایم. معضل بعدی، قابلیت تولید است که آن هم دو وجه دارد: یکی بحث تکنولوژی است که به ما تجهیزات مربوط می‌شود. اگر خودروسازان در يك مقطع خاص ناچار به تعویض سریع تکنولوژی مو: باید سرمایه‌گذاری بزرگی را برای تغییر ماشین‌آلات و تجهیزات متحمل شوند [به عنوان مثال به دل سازمان حفاظت از محیط زیست، خودروهای کابراتوری باید به انرژی‌های تجدیدپذیر تبدیل شوند؛ در آن صور ساخت کاربراتور عملاً از رده خارج می‌شوند و به منظور ساخت موتورهای انرژی‌های تجدیدپذیر به سرمایه‌گ برای فراهم آوردن ماشین‌آلات و تجهیزات آن نیاز است] در ضمن این مشکل هم وجود دارد که از باید خودمان را به گذشته‌مان وصل کنیم تا گسست تاریخی بین گذشته و آینده‌مان نداشته باشیم به روش واردات قطعات به صورت CKD صورت پذیرد و خودرویی از جایی دیگر وارد و در اینجا تولید ش

مدتی باید خودروی دیگری جای آن را بگیرد؛ بدون آن که هیچ گونه رابطه‌ای میان این دو وجود باشد بنابراین گسستی میان این دو به وجود خواهد آمد. چالش یا معضل سوم، «سرعت» محصول جدید است که در اصطلاح به آن NPD یا New Product Development می‌گویند. در حقیقت در مقاطع مختلف نیازهای مشتری دچار تغییر می‌شود. به عنوان مثال مدت طولانی‌تر خودروی پیکان را تولید کرده‌ایم؛ باید به این فکر کنیم که چطور می‌توانیم این خودرو را تغییر بدهیم جدیدی بسازیم. این بحث نیز خود دو وجه دارد: وجه اول آن مدل‌های جدید خودروست. این تصمیم‌گیری تا زمان عرضه یک مدل جدید چقدر طول می‌کشد، اهمیت زیادی دارد. اگر به عنوان یک سال طول بکشد، خوب دیگران در این بازار حضور دارند و گوی سبقت را می‌ربایند. وجه دوم، تنوع تقاضای مردم فرق می‌کند؛ به هر حال باید خودروسازان با کمترین سرمایه‌گذاری و صرف کمترین انواع مورد نیاز مشتری را فراهم کنند.

چالش یا معضل چهارم، هزینه مالکیت یا Cost of Ownership است. برای فائق آمدن بر این معضل طول عمر محصولاتمان را افزایش دهیم یا از هزینه‌های تحقیق و توسعه بکاهیم؛ ضمن آن که روی تکنولوژی‌های کنونی نیز باید مدنظر قرار گیرد.

با توجه به مباحثی که به طور خیلی خلاصه مطرح کردیم، به یک نتیجه منطقی می‌رسیم و آن این است که ما باید یک سری از مجموعه عناصر و اجزای خودرو را حفظ کنیم و بتوانیم آن را با زمان طولانی‌تر؛ مصرف‌کننده قرار بدهیم تا هزینه‌هایمان کاهش پیدا کند.

وقتی به تاریخچه یا سوابق شرکت‌های خودروساز مطرح نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که آنها نیز همواره با کار گرفته‌اند؛ معنی آن این است که رفتار ما منطقی است. اگر به تاریخچه خودروسازان نگاه دوره‌ای، خودروسازان به تولید انبوه می‌پرداختند بعد تولید ناب باب شد و اکنون در دوره‌ای هستیم انبوه براساس نیاز و سلیقه مردم یا Mass Customization اهمیت پیدا کرده است.

انجام چنین کاری یعنی تولید براساس خواست مشتری - آن هم به شکل انبوه - فقط زمانی ممکن است اگر ابزارهای آن فراهم باشد. پلتفرم مشترک نیز یکی از این ابزارهاست.

در حال حاضر خودروسازان بزرگ دنیا به یک گام بلندتر می‌اندیشند و آن، معماری خودروست خودروسازان این است که از نظر معماری، قطعه‌ای طراحی کنند که نه تنها در یک پلتفرم و در چند استفاده قرار گیرد بلکه در مجموعه‌ای از چند پلتفرم قابل استفاده باشد.

یک فرصت تاریخی به وجود آمد و دو شرکت خودروساز ایرانی در برنامه استراتژیک خود به این نتیجه رسیدند که بخش‌هایی را که در معرض دید مشتری نیست و به سلیقه و نیازش ربطی پیدا نمی‌کند، مثل موتور و در عوض در آنچه به سلیقه مشتری و نیازش بستگی دارد، به رقابت بپردازند.

با ورود سازمان گسترش به این مباحث، فرصتی به وجود آمد که رابطه همکاری دو شرکت با هم جدیدی به خود بگیرد. از دیدگاه فنی مهندس امیری توضیح دادند اما هدف ما این است که رابطه‌ی قطعه‌سازان و گذشته‌هایمان از بین نرود و دغدغه این بود که این اندازه تولیدی (Scale) حفظ شود دلیل در سازمان گسترش روی بخشی از بازار متمرکز شدیم که حجم تقاضای زیادی در آن هست. واقع بحث پلتفرم این نیست که ما از یک کسی پلتفرم بگیریم و کار کنیم؛ بحث این است که چگونه پلتفرم را در ایران زنده نگه داشت. اگر بخواهید زنده نگه دارید، لازم است در سگمنتی تمرکز کنید حجم تقاضای قابل توجهی است. برآوردهای مختلفی راجع به تقاضا در ایران صورت گرفته و در مورد آن وجود دارد اما به هر حال بزرگترین سهم بازار مربوط به مشتریانی است که خودروهای 8 تا 10 میلیون تومانی هستند. البته مباحث دیگری از جمله درآمد سرانه هم مطرح است رویکرد پلتفرم مشترک نیز تمرکز روی این بخش از بازار است چون 60 تا 65 درصد از یک خودرو اجزایی تشکیل شده که مشتری به آنها حساس نیست و به هیچ وجه به سلیقه و نیاز مشتری ندارد. دو خودروساز می‌توانند در زمینه تحقیق، طراحی و ساخت این بخش از خودرو به طور مشترک همکاری کنند و از انجام سرمایه‌گذاری جداگانه و بی‌فایده بپرهیزند؛ در عوض روی بخش‌هایی که به خودرو هویت می‌دهد و مشتری به آن حساس است.

این فرصت تاریخی برای همه خودروسازهاست که بتوانند از آن استفاده کنند. بنابراین واقعیت این است که هر کدام از شرکت‌های ایران خودرو و سایپا چگونه می‌توانند در آینده از 70 درصد انرژی خود در بحث تکنولوژی ساخت قطعات صرف کرده‌اند، استفاده کنند؟ من جزء گروهی بودم که روی بیزنس تجاری (آن کار می‌کرد. طبیعی است که ابعاد مختلف طرح با دیدگاه‌های اقتصادی مورد توجه است.

نکته آن است صنعت خودرو ایران از فرصت مناسبی برخوردار است زیرا در مقیاس اقتصادی 300 میلیاردی که رقم بسیار مناسبی است و با مقیاس‌های جهانی نیز همخوانی دارد. البته خودروسازهایی که با یک پلتفرم تا یک میلیون دستگاه خودرو هم تولید کرده‌اند که استثنا هستند و از موارد خاص می‌شوند. در دنیا شمار پلتفرم‌هایی که بیش از 500 هزار دستگاه خودرو روی آنها ساخته می‌شود 20 است و تعداد پلتفرم‌هایی که یک میلیون دستگاه خودرو روی آنها تولید می‌شود، به انگشتان نمی‌رسد. نکته اینجاست که ما بازار خوبی داریم، فرصت بزرگی در اختیار ماست؛ سه سال بعد این فرصت نمی‌توان حساب کرد. آن فرصت، بازار ایران است که هنوز رقابتی و جهانی نشد چانه‌زنی با شرکت‌های خارجی، یک مزیت محسوب می‌شود.

ما الان راجع به کاری صحبت می‌کنیم که تا پیش از این دو شرکت خودروساز به تنهایی انجام می

به این نتیجه رسیده‌اند که با هم ترکیب شوند و در سطح بالاتری آن را انجام دهند. این P.S.A هم اتفاق افتاد. یعنی پژو و سیتروئن به این نتیجه رسیدند که به تنهایی نمی‌توانند یک پلت دارند. برای همین شرکت‌ها با یکدیگر جوینت [Joint] می‌شوند تا با هم از یک پلتفرم نگهداری P.S.A همین کار را با فیات انجام داده و یا با تویوتا در زمینه خودروهای کوچک دست به این کار زده می‌خواهم این نکته را بگویم که کار کردن با دیگران در این حوزه جزء نکات مثبت است یعنی اگر کند که می‌تواند همه مشکلات و هزینه‌ها را به تنهایی بر دوش بکشد، از عهده بر نمی‌آید اقتصادی نیست؛ در صورتی که پروژه براساس اصول و پایه‌های اقتصادی شروع شده و همه رف باید به صورت اقتصادی ارزیابی کرد.

در بحث بازاریابی خودرو، دوره‌های مختلف عرضه خودرو وجود دارد و در هر مقطعی، در ش خودروسازی سعی می‌کردند خودروها را طبقه‌بندی کنند. با این نگاه می‌توان گفت در دوره‌های خودرو ملاء قرار می‌گرفت و سه حالت داشت: بزرگ، متوسط و کوچک. در دوره دوم کلاس خودرو و دوره سوم تلفیقی از کلاس و اندازه مورد توجه قرار گرفت مثل کامپکت، C ، A و D. هرچه بیشتر گزینه‌های بیشتری به آن اضافه می‌شود. اما اکنون در کشورهای پیشرفته دوره‌های جدیدی به اتفاق افتاده است. دیگر فقط بحث ارزش، کلاس و اندازه نیست بلکه مباحثی همچون کاربرد هم به شده، به عنوان مثال خودروهای SUV مخصوص کاربردهای تفریحی غیرشهری هستند، خودروهای پرتراپی کاربرد دارند و غیره.

مبحث دیگری که به این طبقه‌بندی‌ها اضافه شده، شخصیت مصرف‌کننده است. تویوتا با عرضه دایملر کرایسلر با عرضه می‌باخ به لایه‌های بالاتر فکر کرده‌اند. در این طبقه‌بندی شخصیت به اضافه ارزش به اضافه اندازه مطرح بوده است.

در نظر گرفتن این پارامترها بدون داشتن پلتفرم عملی نیست، برای همین هم داشتن پلتفرم را با خودروساز شدن می‌دانند. اگر وارد این فضا نشویم یعنی باید خودروساز شدن را کنار بگذاریم.

