

حکمت و گویا دکتر جمشید ناظمی مدیر مطالعات استراتژیک سایپا

تولید پلتفرم اقتصادی ترین راهکار صنعت خودرو

جناب آقای جمشید ناظمی مدیر مطالعات استراتژیک شرکت سایپا، حدود ۱۵ سال است که در عرصه خودرو و در بخش های خصوصی و نیمه خصوصی (شرکت های سایپا و ایران خودرو) فعالیت می کند. وی از سال ۱۳۷۲ فعالیت خود را با شرکت هیولدا آغاز کرده و در ادامه کار با شرکت های میتسوبیshi و بخش سواری و یا کوماتسوی ایران در خصوص ماشین آلات راهسازی همراه بوده است. سپس در شرکت ایران خودرو فعالیت داشته و هم اکنون در شرکت سایپا حضور دارد. گفت و گویی با وی در ارتباط با صنعت خودرو و چالش های آن و همچنین تحولاتی که در این صنعت صورت گرفته، انجام داده ایم که ماحصل آن از نظر تان می گذرد.

عاطفه کریمی



**بحث پلتفرم بیان کننده
 کاهش هزینه، بهبود کیفیت و تولید
 خودروی رقابتی است خودرویی که
 قطعات آن در دنیا مصرف می شود
 تا قطعه سازان ما بتوانند وارد زنجیره
 خودروی جهانی شوند**

ما در مباحث کیفیت مفهومی تحت عنوان «کیفیت اطمینان» داریم به این معنی که، اگر کالایی از یک صنعت تشکیل شده باشد و اگر فرض کنیم که این صنعت در صد احتمال تجاری و ۹۵ درصد احتمال خرید بودن داشته باشد قابلیت اطمینان این کالا ۹۵٪ در صد است حال اگر تعداد قطعات یا اجزای تشکیل دهنده، مجموعه دو برابر شود کیفیت اطمینان کالایی نهایی ۹۰٪ در صد است زیرا هر چه ضریب می شوند.

در صنعت خودرو هم باید با همین عدد به موضوع نگاه کرد که آیا توانسته رشد خود را در دهه یا اخیر در صنعت خودرو و تعمیرات خود صنعت در اختیار ما حداقل ۱۰۰۰ یا ۱۰۰۰۰ قطعه است یا براساس کیفیت بالای ۹۹۹ قطعه برای این قطعات، متوسط می شویم. قابلیت اطمینان آن به پایین تر از ۳۰٪ می رسد در حالیکه وضعیت در صنعت خودروی چینی نیست و بسیاری از قطعات بدون نیاز به تعمیرات ۱۰۰ درصد سالم فلوراید.

ما نباید در دیگر حوزه های صنعتی صنعت پیچیده ای چون صنعت خودرو نداشته باشیم. هر چند به همین شکل، صنعت خودرو یکی از کالاهای پیچیده است که تمام حوزه های صنعتی را در اختیار دارد و هزینه طیف وسیعی از تخصص ها از جمله: ابزار، قطعات الکترونیکی و مکانیکی را در بر می گیرد.

اما به هر حال اگر از دنیا، مشتری موضوعی را می تونه قرار دهیم: حتی با مشتری است، اگر به سلامت های آنها کالای طبیعی است ولی در غیر این صورت به شرکت های داخلی نگاه کنیم و ندیده و نیمه دیده

شما به عنوان یک کارشناس خیره، رشد و توسعه صنعت ایران را طی هشت سال گذشته چگونه ارزیابی می کنید؟

بر اساس آمار جدید وزارت صنایع و معادن رشد صنعت طی ۸ سال گذشته مستقل از صنعت خودرو و صنایع در مجموع بیش از سایر بخش ها بوده است و اگر بخشی نامی را بر روی رشد صنعت طی هشت سال گذشته برآزش دهیم از حدود ۲ هزار میلیارد تومان به حدود ۱۵ هزار میلیارد تومان رسیده است.

بر اساس آمار جدید، رشد کشور بین ۴۵ تا ۵۰ درصد برآورد شده که این رشد در صنعت در رقمی و تقریباً ۱۱ درصد بوده که این بیان کننده آن است که رشد صنعت نسبت به سایر بخش ها بیشتر بوده است.

جایگاه صنعت خودرو در این میان چیست و وضعیت آن را در حال حاضر چگونه می بینید؟
 رشد صنعت خودرو همزمان با سایر صنایع است، فن برر می رشد کارخانه ها به خصوص کارخانه های بزرگ میانه گین این رشد بین ۲۵ تا ۳۰ درصد تخمین زده می شود.

برای دریافت علت آن هم باید به تحلیل های بازار صنایع نگاه کرد. صنعت خودرو بر اساس نیاز جامعه و برای رسیدن به سطح رفاه بیشتر در بخش های مختلف صنعتی به بازارهای خاصی مرتبط بوده است. به طوری که ما در بخش هایی که به طور مستقیم با مردم و جامعه ارتباط داشتیم شاهد رشدی چشمگیر بودیم. اما رشد صنعتی در بسیاری از این بخش ها متکی به تولید داخلی بوده و بنابراین از طریق واردات یا به طرق دیگر به این

مصرف پاسخ داده شده است البته به دلیل توانایی که حدود ۱۴ سال قبل در وزارت صنایع و معادن در ارتباط با صنعت خودرو تصویب شده بود شرایط مناسبی در این صنعت به وجود آمد تا بتواند به وسیله آن تولید را توسعه دهد. شاید ریشه استفاده از کالاهای تولیدی در بقیه حوزه های صنعتی هم کم و بیش مانند صنعت خودرو باشد اما این به انکای تولید داخلی نیست. با این مقایسه می توان ملاحظه کرد که صنعت خودرو رشد کشته ای طی این دوره داشته است. به نظر می رسد خدمات پس از فروش در شرکت های خودروساز چندان مورد توجه قرار نمی گیرد، شما دلایل آن را چه می دانید؟



در آنها می‌بینیم. این روند بهیچ‌وجه در نگاه مدیران و مهندسان صنعت خودرو ایران نمی‌توانیم ملاحظه کنیم به عنوان نمونه طبق آمارهای ده سال گذشته خوب قطعات در صنعت خودرو بر اساس درجه بود یعنی به صورت یک یا دو درصد گفته می‌شود و این از ۹ سال گذشته و زمانی تحت عنوان PPM (حداکثر میزان واره در حد شده به این ترتیب که اگر در صنعت خودرو یک میلیون قطعه تولید شود چه تعداد معیوب است که آن را با PPM نشان می‌دهیم. در حال حاضر تولید قطعات ایران محدودتر برای قطعات پیچیده ۴۰۰۰ تا ۵۰۰۰ است که با توجه به تعاریف گذشته نیم درصد خواهد بود. پس عاید بزرگی برای خودرو سازان ما محسوب می‌شود برای این که در مفهوم صنعت خود را نباید تعداد خوب معیار صرف داشته باشیم.

بدون عیب بودن یک مفهوم آماری و ذهنی است و از نظر تخصصی مثل قطعه ای است که بعد ندارد از نظر قطعه ای که در داخل کشور با قابلیت خاص تولید می‌شود که در بخش کیفیت تولید نه آن قابلیت خرید می‌گردد باید در بخش های مختلف صنعت خودرو مثل ماشین آلات، تجهیزات و قابلیت های نیروی انسانی فایده قابلیت فرایندی باشد که بتوان آن را با تولید بدون عیب ارائه کرد این معنی که میزان قابلیت آن بخش از حالت زمانی باشد که در بقیه صنایع هست زیرا در دیگر صنایع اگر کسی در محدوده ۳ سیگما (sigma) تولید کند می‌گوید خوب نیست به این دلیل که تعداد قطعات معیوب آن در فرایندی که در حال فعالیت است قابل قبول است و وقتی در پنج یا شش سیگما (sigma) می‌رسیم و اگر بایست دید نگاه کنیم از نظر کیفیت رشد داشته ایم. نکته دیگر اینکه با افزایش میزان خود و بها میزان ارتباط ما با مردم نیز بیشتر شده یعنی اگر یک تولید محصول معیوب در سال تولید بوده امروز در حد در ۱ میلیون تولید است که از دید تعداد این تفاوت زیادی است بنابراین تعداد مشاهده عیب تعیین کننده میزان بهبود در صنعت نیست در حالیکه در برخورد غیر علمی به جای آنکه نسبت را

آیا بدون وجود یک استراتژی کلان صنعتی می‌توان برای صنعت خودرو استراتژی قابل بود؟

برداشتن من این است که چنین موردی وجود دارد در وزارت صنایع در خصوص دورنمای صنعت و برنامه استراتژیک آن کار شده و اطلاعات مربوطه به صورت کتاب نیز چاپ شده است که در دسترس است اما این که باید تغییر یابد بحث دیگری است.

به نظر من مفهوم استراتژی در برنامه برای استراتژیک در دنیا تغییر کرده هیچ کسی در دنیا نیست که برنامه ۵۰ سال آینده خود را پیش گیری کند. مهم این است که جهت گیری ها و مسیر مشخص شود البته گاهی این مسیر پیچیده می‌شود.

زمانی که قانون خودرو تعریف و تدوین شد در برنامه های اقتصادی کشور بر روی محیط توسعه تمرکز شد تا بتوانیم هر صنعتی را بر اساس مزیت نسبی، قابلیت، پتانسیل های موجود مورد حمایت های معقول قرار دهیم و آنها بتوانند در راستای استراتژی صنعتی خود حرکت کنند.

در مباحث استراتژی، مفهومی تحت عنوان برنامه ریزی تعاملی داریم به این معنی که تنها فرد یا سازمان مسیر را مشخص و تعیین نمی کنند تا دیگران در آن مسیر حرکت کنند. ما در صنعت، دارای خط مشی اصولی هستیم که بر اساس آن حرکت می‌کنیم و اگر در طول مسیر با موانعی برخورد کنیم در آن صورت مسیر خود را تغییر می‌دهیم. استراتژی یعنی رسیدن به هدف و آرمانی که گروهی آن را به تکلیف شرایط محیط انتخاب کرده اند. دولت هیچ زمان نمی‌تواند و نباید مجموعه اقدامات حوزه های صنعتی را تعیین کند. در واقع وظیفه دولت این نیست، وظیفه دولت و بخش های قانونگذار فقط تعیین مسیر است به مجموعه اقدامات. این بخش های صنعتی هستند که باید استراتژی های خود را مشخص کنند همان طور که تاکنون وزارتخانه و مجلس مسیر را تعیین می‌کردند.

به طور مثال، سازمان گسترش و توسعه صنایع

آزمایی کنیم تعداد مطلق را می‌شماریم که این صحیح نیست، و باید با دید صنعتی به آن نگاه کرد.

ما مشکل از موضوع های غیر علمی در خصوص صنعت خودرو که معمولاً به آنکه آمار و اطلاعات نیست در سال گذشته گروهی ۲۰۰ نفری از دانشجویان دانشگاه ها را مستقل از شرکت سایپا برای بررسی مشکلات به میان مردم روند رانندگی و آلودگی صوتی پیش بینی علمی - آماری، مردم روند رانندگی و آلودگی صوتی پیش بینی کردند و همزمان اظهار کردند که از وضع موجود راضی نیستند و آن را مطلوب نمی‌دانند. نکته قابل ذکر آن که مردم ما اشکال را در قطعات می‌دانستند و مهمترین ویژگی صنعت خودروی کشور را قابلیت تولید آن مطرح می‌کردند که با اطلاعات و تحلیل مطابقت دارد.





ایران که حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد مالکیت شرکت‌های خودروسازی سایپا و ایران خودرو را بر عهده دارد تنها سعی در ایجاد سینرژی بین رنگاه‌ها داشته تا آنها بتوانند استراتژی همسو با یکدیگر تدوین کنند. به این ترتیب سازمان گسترش در نقش دولت و سیاستگذار وارد عمل شد که در اثر این امر استراتژی پانژرم ایجاد و موجد شد. شرکت‌های خودروساز استراتژی‌های همسو داشته و با فعالیت مشترک ایجاد سینرژی کنند.

پس اگر با این دیدگاه نگاه کنیم، تا سال ۱۴۰۴ شرکت‌های سایپا و ایران خودرو برای چشم انداز و

پیش‌بینی هستند در واقع مسیر هر دو شرکت مشخص است.

راهبرد پانژرم مشترک و همکاری با خودروسازان بین‌المللی چگونه شکل گرفت و در حال حاضر در چه مرحله‌ای است؟ آینده را چگونه پیش‌بینی می‌کنید؟

این بحث در راستای بحث استراتژی خودرو مطرح شد. یعنی شرکت‌های خودروساز اصلی به منظور حل مشکلات موجود با هم توافق کردند و مقیاس اقتصادی

برای تولید داشته باشند. زیرا اگر تعداد تولید کمتری از تقاضای داخلی باشد، یعنی سهمی در محصولات را نداشته‌اند، صنعت قطعاً ساری را دست‌نخورده بگذارد. آنچه قیمت افزایش خواهد داشت و سود بیشتری برده‌اند در بخش کیفیت را با توجه به دست بردارند. این یعنی می‌آید.

بنا بر این تصمیم گرفته شد برای اینکه با همکاری جهانی فعالیت کند. نخستین قدم در کیفیت بود. به طور مشترک بر روی کیفیت توجه داشتند تا رسیدن به هدف بعدی با یک خودروساز جهانی به سمت بازار مشترک کند.

بنابراین بحث پانژرم بیان کننده گفتار هر دو شرکت، کیفیت و تولید خودروی رقابتی است. خودروسازان که قصد آن در تیر مصرف می‌شود و علاوه بر آن کیفیت را به عنوان دارنده تجربه خودروی جهانی می‌داند.

مطابق این برنامه ما آن ۴۰ تا ۵۰ درصد را به عنوان سرمایه که با امکانات داخلی ساخته می‌شوند، تولید می‌کنیم. تولید در بازارهای هدف هر دو شرکت است. این یعنی پانژرم.

این هدف در صورتی بهر است که جهت آن در سیاستگذاری‌ها هر روز تغییر نکند. ما در صادرات خارجی مان دیگر مشکلی نداریم.

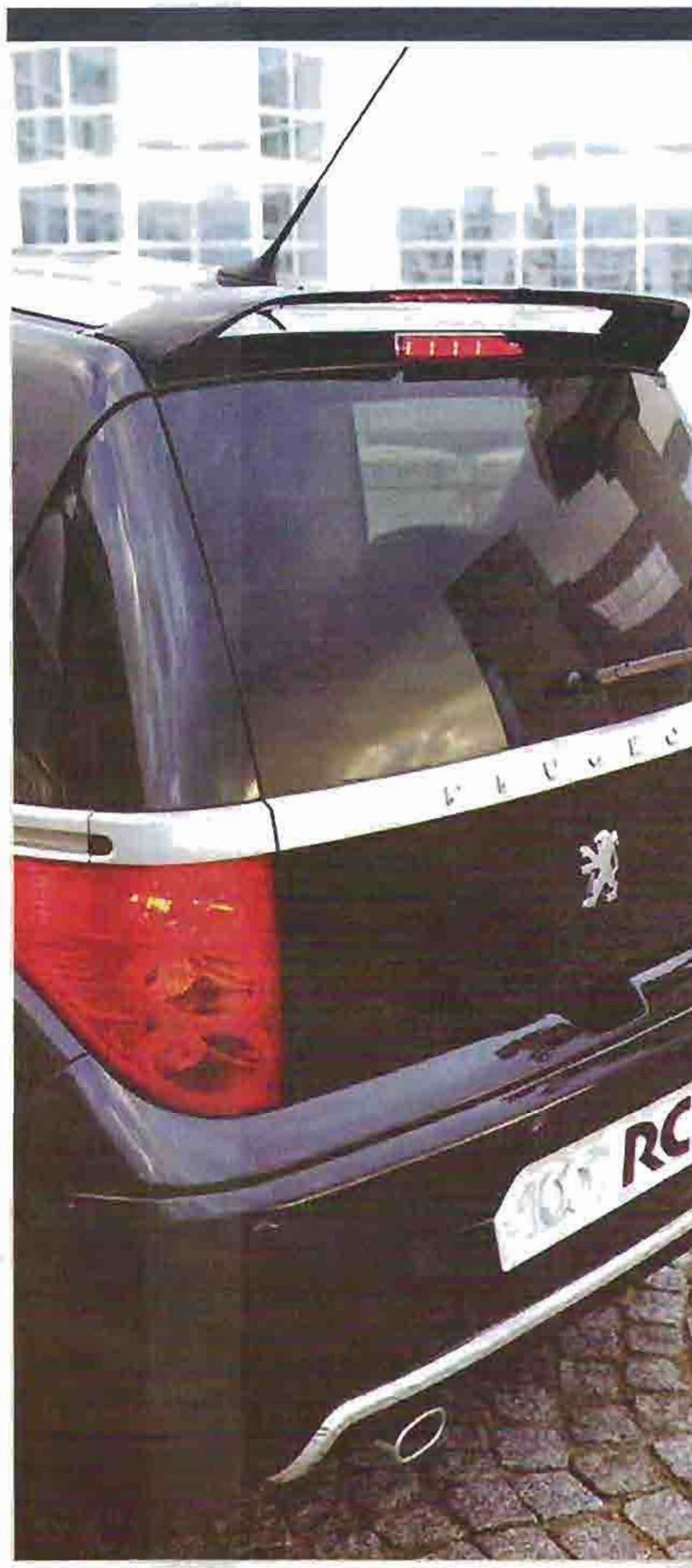
مهمترین چالش پیش روی صنعت خودرو ایران چیست و چه باید کرد؟

مهمترین چالش پیش روی تمام صنایع به غیر مشترک، قابلیت توسعه اقتصادی است. توسعه اقتصادی هر صنعتی ارتباط جهانی است. در ارتباط جهانی نمی‌پذیرد که از راه دور و بی‌دلیل تمام ترنیک و مشکلات همکاری کنند.

میلود یکسال و نیم پیش یک گروه ایرانی سرمایه‌گذاری به ایران آمد. بودند. سپس از ایران به ایران در گزارشی که به مقامات ایران در این زمینه منتشر شد، صنعت ایران به رتبه چهارم جهان رسید. هنوز در تفکر و برداشت بخش صنعت دچار مشکل است.

ما باید همکاری و ارتباط با خودروسازان





را بیشتر هم این یکی از چالش‌های صنعت خودروی ماست. در این صورت نه تنها سبتری در داخل کشور به وجود می‌آید، بلکه نتایج سبتری ارتباط با بیرون را نیز در اختیار می‌گیریم.

صنعت خودرو نسبت به سایر صنایع، این چالش را به خوبی درک کرده چرا که دیگر حوزه‌های صنعتی تنها در یک زمینه دارای تخصص هستند اما ما در صنعت خودرو تقریباً تمامی تخصص‌ها استفاده می‌بریم. به این دلیل وقتی چه به‌شماره سریع و پیچیده‌گی بسیاری که صنعت خودرو داشته سریع در این حوزه‌های صنعتی توانسته این نیاز را درک کند که اگر زمانی بتواند یک خودرو با قابلیت جهانی و در محیط جهانی طراحی کند و به فروش برساند اگر خود شخصاً سرمایه‌گذاری کند، اقتصادی است.

دلیل تمرکز صنعت خودرو ایران در صنایع قطعه‌سازی چیست؟ آیا بدون صنعت قطعه‌سازی نمی‌توان به جهانی شدن اندیشید؟

در این جا باید دو مفهوم صنعت خودرو و کارخانه‌های خودروساز را از هم تفکیک کنیم. در تجربه اقتصادی صنعت خودرو عمده سرمایه‌گذاری در بخش قطعه‌سازی است. کشور ما دارای ۲۰۰۰ قطعه‌ساز است که ۵۰۰ شرکت فعالی موفق داشته و حدود ۱۰۰ قطعه‌ساز ما صادرات جهانی انجام می‌دهند. اگر قطعه‌سازها بتوانند کارخانه‌ها نمی‌توانند محصول خوبی ارائه دهند و اگر قطعات آنها دارای اشکال باشد و نتواند قطعات خود را به دست مشتری بفروشد یا قطعات جدید خود را تولید کند صنعت خودرو ما با مشکل روبرو می‌شود و خودروهای ما برای حل این مشکل شروع به واردات قطعات خواهند کرد که در نتیجه آن صنعت خودرو نیست توسعه خود را از دست می‌دهد.

نظر شما در رابطه با اقدام شرکت‌های خودرو ساز و قطعه‌ساز چیست؟

اگر در شرکت به این نتیجه برسند که در صورت همکاری به سود اقتصادی بالایی دست خواهند یافت پس اقدام به تعلق هر دو شرکت است زیرا موجب کاهش هزینه می‌شود.

در برخی از مواقع خویشاوندی شرکتها به معنی توسعه بازار (Synergy) است تا از این طریق برند آنها جهانی شود.

به شرکت‌هایی بزرگ قطعه‌ساز که خواهان شرکت در تولید جهانی و فیزیکی جهانی هستند، توصیه می‌کنم تا حد خوبی شروع به خصوص آنلاین که زمینه‌های بسیار با تکنیک شرکت این گروه می‌توانند بخش‌های بسیار توسعه مشتری ایجاد کند تا هزینه تحقیقات خود را کاهش بدهند. به این ترتیب می‌تواند با خرید بالا و شروع به تولیدات خود وارد تجربه اقتصادی جهانی شوند. اما باید در شرکت قطعه‌ساز ارتباطی به اقدام استراتژی خودروسازان را در نظر بگیرد.

بسیار امیدوارم خودروسازی ایران در گذشته روایت خود را با این امر به قوت خود باقی است؟

خودروسازان ما ساختارهای کاهش یافته و این موضوع می‌تواند جای تولید داخلی را بگیرد زیرا در صنعت خودرو سازی ما خودروهای خود را با تکنیک‌های وارداتی و تجربه قطعات داخلی تولید می‌کنند. در صورت همکاری داخلی می‌تواند در بخش‌های

