



ناكارآمدی صنایع خودروسازی كشور ریشه در چه مسایلی دارد؟

## خودروسازی صنعتی فاقد راهبرد مشخص

امین آزاد

باگذشت بیش از ۴۰ سال از آغاز فعالیت، صنعت خودرو در ایران می‌خواهد به کدام راه برود؛ آیا این صنعت مونتاژکار است، آیا تنها می‌خواهد پایگاه تولید بوده یا اینکه سرانجام می‌خواهیم به خودروسازانی واقعی تبدیل شویم؟! سال‌هاست که این پرسش‌ها مطرح می‌شود؛ پرسش‌هایی که به اندازه تاریخ صنعت خودروی ایران قدمت دارند. شاید بتوان گفت که اکنون در صنعت خودرو نه مونتاژکار و نه طراح هستیم بلکه جایی بین زمین و آسمان را به خود اختصاص داده‌ایم. با نگاهی عادلانه باید گفت، اکنون صنعت خودروی ایران بیش از ۱۰ سال است که از مرحله مونتاژکاری به مرحله ساخت قطعات در داخل به صورت کپی‌کاری رسیده. حدود ۸۰ درصد از یک میلیون خودروی تولیدی در کشور، ساخت داخلی بالای ۷۰ درصد دارند، پس دیگر مونتاژکار نیستیم؛ اما آیا ما خودروساز شده‌ایم؟!

از آنجا که هنوز صنعت خودروسازی کشورمان صاحب پلت‌فرم نیست جزو خودروسازان بزرگ هم محسوب نمی‌شود همچنین دانش ساخت بسیاری از قطعات را نیز نداریم بلکه آنها را با کپی‌کاری تولید می‌کنیم، دستاورد تولید خودرو در ایران نیز محصولاتی است که باید مردم در مورد کیفیت آن قضاوت کنند. روشی که تاکنون بیانگر این واقعیت بوده که در خودروهای تولید داخل کیفیت یک خودرو خوب و دیگری واقعا بد است. از سوی دیگر صنعت خودروی کشورمان با گذشت بیش از ۳۰ سال هنوز هیچ راهبرد مشخصی ندارد.

### از مونتاژکاری تا ناکجاآباد

برخی معتقدند، دفاع بد، تبلیغ برای طرف مقابل بوده و نقد غلط سبب تقویت منتقدین می‌شود.



بر این اساس دیدگاه برخی افراد در زمینه اینکه صنعت خودروی ایران مونتاژکار است، نقدی غلط محسوب می‌شود که موجب شده بسیاری از مدیران اینگونه انتقادهای از صنعت خودرو را بی‌اساس قلمداد کنند، اما به‌راستی واقعیت چیست؟!

آمار و اطلاعات طبقه‌بندی شده وزارت صنایع نشان می‌دهد که پژو ۴۰۵، پژو آردی، سمند و پراید و پژو پارس همگی بالای ۸۸ درصد ساخت داخل هستند. به‌نظر می‌رسد پلت فرم پژو ۴۰۵ که در خودروی سمند، پژو پارس و پژو ۴۰۵ مشترک است، بیشترین میزان ساخت داخل را تاکنون داشته است و این در حالی است که پژو ۴۰۵ ابتدا به‌صورت مونتاژ تولید می‌شد و هم‌اکنون بالاترین میزان ساخت داخل را به‌خود اختصاص می‌دهد. اکنون بهترین قطعه‌سازان ایرانی نیز برای خودروی پژو ۲۰۶ قطعه تولید می‌کنند، پژو ۲۰۶ هم بیش از ۶۰ درصد ساخت داخل شده است.

در این میان برخی خودروها مانند پژو ۲۰۶ حتی با توجه به داخلی شدن قطعات آنها، باز هم به‌دلیل کنترل شدید و روند مهندسی تولیدات آنها کیفیت بالایی دارند، اما جالب است که هنوز هم باکیفیت‌ترین خودروها در جداول وزارت صنایع کمترین میزان ساخت داخل را دارند. این اطلاعات نشان می‌دهد صنعت خودرو از مونتاژکاری فاصله گرفته است. به‌طور معمول بعد از مونتاژکاری ساخت قطعات خودرو به‌صورت مهندسی و بعد طراحی قطعات خودرو، بدنه خودرو، سیستم تعلیق و قوای محرکه و طراحی یک خودروی کامل و در نهایت نوآوری قرار دارند، مراحلی که باید طی شود تا هر شرکتی خودروساز شود.

## خودروسازان عجول

در این باره یک کارشناس خودرو معتقد است که در ایران مانند انسان‌هایی عجول که به ناگاه خود را در باغی پر از میوه دیده و سعی می‌کنند از هر میوه یک گاز بزنند عمل کرده‌ایم. بر این اساس طی سال‌های اخیر همه این مراحل خودروسازی را موازی هم و ناقص طی کرده‌ایم، حال هم تعدادی قطعه ساز خوب داریم، تا حدودی طراحی بدنه خودرو را روی پلت فرم یاد گرفته‌ایم و طراحی پلت فرم را شروع کرده‌ایم اما هیچ کدام از این موارد به‌صورت گسترده اجرا نشده و با دادن مجوزهای مختلف تولید سی. کی. دی خودرو، معلوم نیست می‌خواهیم به مونتاژکاری برگشته یا راه رفته را ادامه دهیم. از همه بدتر آنکه بعضی اوقات به اشتباه همکاری با شرکت‌های خارجی به‌صورت مشترک با ساخت داخل حداقل ۵۰

درصد را استعمار می‌دانیم این نشان می‌دهد که واقعا ما در جزیره ناکجاآباد بدون راهبرد به سر می‌بریم.

## هزار راه نرفته

به نظر می‌رسد اکنون صنعت خودروی ایران به دلیل نداشتن راهبرد مشخص دچار روزمرگی شده و بزرگ‌ترین ضعف صنعت خودرو، نداشتن یک راهبرد مشخص است و این صنعت احتیاج به یک برنامه درازمدت ۲۰ ساله دارد. در یک مقطعی قیمت خودرو هدف خودروسازان است و در ادامه آنها به دنبال افزایش تیراژ می‌روند. یک روز به فکر طراحی خودرو می‌افتند و روز دیگر برنامه خدمات پس از فروش تدوین می‌کنند، اما این پراکنده‌کاری‌ها بدون داشتن یک برنامه مدون هماهنگ ۲۰ ساله نتیجه مطلوبی ندارد.

در چند سال گذشته و بعد از طراحی مدل‌های اولیه سمند بحث طراحی مدل‌های جدید سمند به دلیل نداشتن یک راهبرد مشخص پیگیری نشد. از سوی دیگر بحث طراحی پلت‌فرم نیز به دلیل نداشتن یک راهبرد مشخص با قدرت دنبال نمی‌شود. اکنون بنگاه‌های خودروسازی به صورت ناهماهنگ حرکت می‌کنند. کارشناسان عقیده دارند یا باید خودروسازان ما در برنامه مشخصی با خودروسازان خارجی ادغام شوند - که این مطلب با توجه به هماهنگ نبودن با سیاست‌های کشور به نظر غیرممکن می‌رسد - یا باید سهام به صورتی بین شرکت‌های خودروساز ایران و طرف‌های خارجی مبادله شود. به عنوان مثال پژو، ۵۰ درصد سهام ایران خودرو و ایران خودرو نیز بخشی از سهام پژو را خریداری کند. در این صورت می‌توانیم زیرمجموعه یک خودروسازی بزرگ شویم و می‌توانیم هویت مستقل طراحی و نشان خود را نیز حفظ کنیم و طراحی بومی خود را داشته باشیم که این اتفاق در مورد اشکودا، فولکس واگن و رنو نیسان افتاده است. از طرف دیگر می‌توانیم تمام توان خودروسازان داخلی را به سمت طراحی نشان مستقل خود سوق دهیم و برای ایجاد بستر رقابتی، خودروسازان خارجی را به سمتی حرکت دهیم که در ایران کارخانه تولید خودرو به صورت مستقیم تاسیس کنند. بالاخره باید تصمیم بگیریم که در صنعت خودرو چه جایگاهی داریم. به نظر می‌رسد طرح ال-۹۰ برای کوتاه مدت و اتصال قطعه‌سازان ایرانی به زنجیره جهانی مفید بود که البته همین طرح نیز به دلیل نداشتن راهبرد مشخص به اهداف خود نرسید. اکنون بسیاری از کارشناسان صنعت خودرو اعتقاد دارند



ادغام قطعه‌سازان، خصوصی‌سازی، اتصال قطعه‌سازان به زنجیره جهانی قطعه‌سازی، تقویت واحدهای مهندسی، تقویت مدیریت سیستم در جهت افزایش کیفیت تولیدات در کنار کاهش قیمت می‌تواند از پایه‌های راهبرد صنعت خودرو باشد. عده‌ای معتقدند ایران خودرو و سایپا باید با هم ادغام شوند و خودروسازان خارجی نیز در ایران کارخانه مستقل تولید خودرو بسازند، اما تمام این موارد احتیاج به یک راهبرد بلندمدت دارد.

## راهبرد چگونه باید باشد؟!

عده‌ای در پاسخ به این سوال اینگونه پاسخ می‌دهند که باید به‌گونه‌ای کار شود که حرکت صنعت خودرو در بخش‌هایی انجام شود که ارزش افزوده داشته باشد. مسلماً مونتاژکاری ارزش افزوده چندانی ندارد ولی ساخت داخل و توجه به قطعه‌سازی ارزش افزوده زیادی دارد.

در زمینه‌ی طراحی نیز، این راهبرد به‌گونه‌ای باید نگاه شود که ما به سمت طراحی پلت‌فرم حرکت کنیم. البته حرکت‌هایی برای طراحی موتور آغاز شده ولی این فعالیت‌ها تازه آغاز کار است. عده‌ای می‌گویند لازم نیست همه اجزای پلت‌فرم را خودمان طراحی کنیم؛ بعضی را خودمان طراحی می‌کنیم و برخی را هم به شرکت‌های خارجی واگذار کنیم اما در آخر ما صاحب یک پلت‌فرم خواهیم بود. البته این سیاست باید به‌صورت ترکیبی دنبال شود. یعنی هم باید پلت‌فرم خودمان را داشته باشیم و هم باید پلت‌فرم مشترک را با شرکت‌های خارجی تعریف کنیم با این روش از مزایای ۲ طرح برخوردار می‌شویم.

مزیت طراحی پلت‌فرم این است که تصمیم‌گیرنده خودمان هستیم و هر وقت بخواهیم می‌توانیم هر بدنه‌ای را روی آن قرار دهیم از طرفی هر کجا خواستیم می‌توانیم صادرات انجام دهیم. همکاری مشترک در زمینه پلت‌فرم با شرکت‌های خارجی نیز یک مزیت بزرگ دارد و آن هم توانایی ارائه محصولات خود در شبکه آن شرکت خارجی است و از طرفی قطعه‌سازان ما وارد زنجیره آن شرکت خارجی می‌شوند. البته هر کدام از این دو روش مزایا و معایبی دارد که با روش ترکیبی با استفاده از حداکثر مزایا، معایب را به حداقل می‌رسانیم.

کاهش وابستگی تدریجی به دولت می‌تواند از گام‌های دیگر این راهبردی باشد؛ کاهش حمایت تدریجی دولت از صنعت خودرو در جنبه‌های مختلف می‌تواند کیفیت را افزایش و هزینه تولید را کاهش دهد. البته در کنار کاهش حمایت باید بسترهای مناسب برای رشد هم فراهم شود.



افزایش رقابت در بازار خودروی ایران نیز از دیگر راهکارهای این کار می‌تواند باشد. البته باید به سمتی حرکت کنیم که شرکت‌های خارجی به جای واردات، کارخانه در ایران تاسیس کنند. هم‌اکنون بخش کمی از درآمد صنعت خودرو به تحقیق و توسعه پرداخته می‌شود. باید به گونه‌ای سیاست‌گذاری شود که بخشی از درآمد خودروسازان به بخش تحقیق و توسعه اختصاص یابد؛ موضوعی که باید هم در صنعت خودرو و هم صنایع قطعه‌سازی به‌طور جدی پیگیری شود. همه این موارد ضرورت داشتن راهبردی مناسب در صنعت خودرو را گوشزد می‌کند؛ راهبردی که در وهله نخست، بنگاه‌های تولیدی نقش اساسی در نوشتن آن داشته و از سوی دیگر در این راهبرد نیز دولت تنها عاملی نظارتی باشد نه اینکه با تغییر وزیر و مدیران، برنامه راهبردی نیز به فراموشی سپرده شده و جای خود را به دستورات مقطعی دهد.

منبع: روزنامه همشهری، سه‌شنبه، ۵ آبان ۱۳۸۸