

تحوالات صنعت خودرو در سال ۱۳۹۹

سخنرانان:

دکتر مهدی فتح الله (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و رئیس انجمن مهندسی صنایع ایران)

مهندس فرید زاوه (کارشناس صنعت خودرو)

دکتر امیر حسن کاکائی (عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی خودرو دانشگاه علم و صنعت ایران)

دبیر جلسه:

دکتر علی متوسلی

(مدیر کل دفتر خدمات پژوهشی و عضو هیئت علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی)

۱۳۹۹/۱۲/۰۴

مطالب مندرج در این گزارش منحصرآ گفته‌های سخنرانان است و به هیچ وجه منعکس کننده نظر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی نیست.



نشست "تحولات صنعت خودرو در سال ۱۳۹۹" با سخنرانی آقایان دکتر مهدی فتح‌الله (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و رئیس انجمن مهندسی صنایع ایران)، مهندس فرید زاوه (کارشناس صنعت خودرو)، دکتر امیرحسین کاکائی (عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی خودرو دانشگاه علم و صنعت ایران) و با حضور جمعی از کارشناسان و علاقه‌مندان در تاریخ ۹۹/۱۲/۰۴ به صورت آنلاین برگزار گردید.

دکتر علی متوسلی

صنعت خودرو صنعتی پر بحث و حاشیه است و موضوعات مختلفی در مورد آن مطرح می‌شود که در رسانه‌ها نیز بحث و چالش بسیاری ایجاد می‌کند. بحث‌هایی مانند انحصار که مصرف‌کننده را ناراضی می‌کند و قیمت‌گذاری که تولیدکننده را متضرر می‌سازد، چالش‌هایی نیز در نتیجه ابعاد اقتصاد سیاسی این صنعت وجود دارد که دخالت دولت بروز و ظهور این جنبه آن است. موضوعات پیرامون صنعت خودرو بسیار مفصل است. در این جلسه قصد داریم به طور خاص سال ۱۳۹۹ را بررسی و چشم‌اندازی از سال آینده را ترسیم کنیم.

دکتر مهدی فتح‌الله

اقتصاد تنوع در صنعت خودرو

در این سخنرانی تلاش می‌شود تا با نگاهی راه‌حل محور به این سوال که "برای تحول چه کارهایی باید کرد؟" پاسخ داده شود. بدین منظور ابتدا بایستی مروری بر برخی واقعیت‌های کنونی انجام گیرد. در شرایط کنونی انباشت ناکارآمدی و بحران مدیریت داریم و وقوع هم‌زمان بحران‌ها بر پیچیدگی مسایل افزوده است. بحران دستاورد و نتیجه مشاهده می‌گردد، اگر چه ممکن است خروجی مشاهده شود. مسایل پیش روی صنعت خودرو شفاف نشده و جهت‌گیری‌ها و اولویت‌ها مورد اجماع قرار ندارند. تکرار مسایل حل نشده، اعتماد عمومی را کاهش داده است. صنعت خودرو توسط گروه‌های قدرت و نفوذ و فشار تسخیر شده است. مدل توسعه صنعت خودرو مبتنی بر رانت و انحصار و مزیت‌های مقطعی و ناپایدار به بن‌بست رسیده است. بدون ورود به عرصه ارتباطات و تعاملات جهانی و رقابت و اقتصاد آزاد توسعه صنعت شدنی نیست. مسئله صنعت خودرو شکاف منابع و امکانات نیست شکاف دانش و فناوری است. تحت همین شرایط (انحصار و ...) هزینه‌کرد جهت خلق و توسعه مزیت‌های رقابتی محل اشکال است.

باید اذعان داشت که رویکردهای جاری در توسعه صنعت خودروی کشور که شامل مجموعه‌ای از الگوهای مدیریتی و حکمرانی، تصمیمات اقتصادی و سرمایه‌گذاری، توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و سیستمی، تحقیق و توسعه و فناوری، سرمایه‌های انسانی و امثالهم است، شرایط لازم برای توسعه و تحول صنعت خودرو را در مقایسه با رقبا فراهم نیاورده است.

حال با هم ببینیم که در دنیا و در صنعت خودرو چه می‌گذرد؟ امروزه در کمپانی‌های خودروسازی توسعه و بهبود کیفیت و در عین حال کاهش هزینه در اولویت قرار گرفته است. مشتری‌گرایی در عمل و نه در حرف مد نظر این شرکت‌ها است. مدل‌های کسب و کار جدید و فناوری‌های نو در این صنعت بکار گرفته شده و گرایش به تولید خودروهای هوشمند شکل گرفته است. خودروسازها با خلق و توسعه مزیت‌های رقابتی و تمرکز بر تحقیق و توسعه و نوآوری به تکوین و توسعه محصولات جدید دست

زده‌اند. اتفاق برجسته صنعت خودرو در دنیای امروز تغییر پارادایم قیمت فروش - هزینه است. این پارادایم امروزه از نقطه‌ای که تولیدکننده قیمت تعیین می‌کند عبور کرده و به نقطه‌ای رسیده است که اجازه می‌دهد بازار قیمت را تعیین کند. در ایران اما کماکان گرایش به روش اول وجود دارد که سال‌هاست در دنیا منسوخ شده است. پارادایم اول اینگونه عمل می‌کرد که به استناد قیمت تمام شده عوامل تولید و مقدار سودی که برای خودروساز در نظر گرفته می‌شد قیمت محصول تعیین می‌گشت. در یک نظام ناکارآمد اقتصادی، تولیدی و تجاری اگر با افزایش قیمت تمام شده عوامل تولید مواجه باشیم و از طرفی سود آن کمپانی محفوظ بماند، به طور مستمر با افزایش قیمت تمام شده به بهانه‌های مختلف، قیمت فروش نیز افزایش می‌یابد. اما در دنیا پارادایم جدید قیمت گذاری در عرصه اقتصاد، تولید و تجارت متفاوت شده است. بدین معنا که قیمت فروش اجازه افزایش بی‌مهابا ندارد و کمپانی‌های تولید کننده برای اینکه حاشیه خود را حفظ کنند ناچارند هزینه‌های خود را کاهش دهند. در پارادایم اول کمپانی دغدغه‌ای برای اتخاذ سیاست‌های کاهش هزینه‌ای ندارد. چون هرچه هزینه‌ها افزایش یابد کمپانی اجازه بالا بردن قیمت فروش را دارد و حاشیه سود خود را نیز حفظ می‌کند. ولی پارادایم دوم به کمپانی اجازه نمی‌دهد قیمت از سطح رقابتی بازار بالاتر رود. بنابراین کمپانی ناگزیر است به سراغ تکنیک‌ها و ابزارها و راهبردهایی باشد که بتواند هزینه‌های خود را کاهش دهد. این نوع نگاه به شدت تعیین کننده و تاثیرگذار است و باید در صنعت ما نیز حاکم باشد تا ناکارآمدی کسب و کارهای صنعتی با افزایش قیمت به مصرف‌کننده تحمیل نشود.

ذکر این نکته اهمیت دارد که هیچ مهارتی کاربردی‌تر از داشتن یک ثوری و راهبرد خوب نیست. راهبردهایی جامع و مورد اجماع که منجر به توسعه و تحول صنعت خودرو گردد. در اغلب صنایع و کسب و کارها دو هدف اساسی دنبال می‌شود. یک اینکه در دنیای آزاد و رقابتی امروز ترجیح می‌دهیم مشتری راضی و خشنود باشد و دو اینکه انتظار داریم که صنعت سودآور و ارزش آفرین باشد و اقتصادی عمل کند. برای محقق سازی توامان این دو هدف، شاهد تغییر پارادایم از اقتصاد مقیاس به اقتصاد تنوع بوده‌ایم. در اقتصاد مقیاس هدف افزایش تیراژ محصول به نحوی که قیمت و هزینه‌ها به این تعداد تیراژ سرشکن شود و در کل سودآور باشیم. در دنیای امروز ضمن مدیریت هزینه‌ها با توجه به اقتصاد مقیاس، بواسطه تنوع طلبی و نیازهای متفاوت مشتریان ورود به عرصه تولیدات متنوع نیز در دستور کار قرار می‌گیرد. بنابراین محصولات متنوعی تولید می‌شود که از نظر تیراژ نیز صرفه اقتصادی دارد. کمپانی‌های مختلف در دنیا، راهبردهایی را برای ورود به عرصه اقتصاد تنوع ایجاد کرده‌اند و اگر تحولی در کسب و کارشان شکل گرفته است به واسطه توجه به این دسته از استراتژی‌ها و راهبردها بوده است. در این راهبردها به این نکته توجه شده است که ایجاد تنوع در محصول با حداقل تنوع در عوامل تولید شکل بگیرد. برخی از این راهبردها در ادامه مرور شده است:

راهبرد پلتفرم: پلتفرم بستری برای تولید انواع مختلفی از محصولات (متعلق به یک خانواده) با کمترین تنوع در اجزاء، عوامل و فرآیند تولید می‌باشد. راهبردی برای تطبیق محصول با نیاز مشتری بهترین ویژگی تولید بر مبنای سکوی مشترک است که منجر به عرضه گستره وسیعی از محصولات منطبق با نیاز مشتری می‌گردد. برای مثال راهبرد پلتفرم به عنوان راهبرد جهانی کمپانی فولکس واگن منجر به ایجاد تنوع در محصولات، افزایش سرعت در مدل‌های جدید معرفی شده، کاهش هزینه‌های تولید و افزایش سود، انعطاف زیاد در تولید محصولات مختلف در بستر تولید مشترک، تسهیل در برنامه‌ریزی و مدیریت عوامل تولید، افزایش بهره‌وری عوامل تولید با اشتراک منابع و بهبود ارتباط با تامین‌کنندگان و مشتریان شده است.

راهبرد مشترک سازی: عبارت است از ایجاد ویژگی‌های مشترک در یک سری محصول یا فرایند تولید آنها با هدف دستیابی به اقتصاد مقیاس و اقتصاد تنوع.

از جمله مزایای مشترک‌سازی حفظ اقتصاد مقیاس، کاهش پیچیدگی خط تولید، کاهش ریسک در توسعه محصول، کاهش هزینه‌های موجودی، افزایش قابلیت اطمینان، کاهش زمان طراحی و تولید، کاهش تعداد و اقلام مولفه‌های تولیدی، کاهش نیاز به تست و آزمایش و ... می‌باشد.

برای نمونه، استراتژی کمپانی GM در حوزه مشترک‌سازی عبارتست از: ۱. تمرکز بر کاهش هزینه‌های تولید، ۲. توسعه قابلیت‌های تولید جهت افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی، ۳. جهانی سازی تامین و تولید، ۴. متنوع سازی محصولات، ۵. کاهش سیکل تولید محصولات جدید، ۶. کاهش تغییرات عوامل تولید، ۷. تسهیل برنامه‌ریزی و کنترل عملیات تولید، ۸. کاهش تأمین-کنندگان اجزاء و قطعات.

راهبرد ماژولاریتی: پیمان‌های و یا ماژولاریتی مفهومی است که بر اساس آن یک سیستم به بخش‌های مستقلی تفکیک شده و هر جزء به عنوان یک زیر سیستم واحد و مستقل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

سهولت تأمین و تولید و مونتاژ ماژول‌های مستقل، واگذاری مسئولیت کیفیت و عملکرد هر ماژول به طور مستقل، جلوگیری از گسترش بی‌رویه و ناهماهنگ اجزا و قطعات و مجموعه‌ها، توسعه، بهبود و ارتقاء ماژول‌های مختلف به صورت مستقل، امکان متنوع سازی محصولات و کاهش هزینه‌های طراحی، تعویض و جانشینی اقتصادی و کاهش سیکل تولید از جمله فایده‌های بکارگیری این راهبرد است.

راهبرد تعویق: در این روش با به تاخیر انداختن فعالیت‌ها و مدیریت زمان در طول زنجیره تا زمان دریافت سفارش مشتری به منظور پاسخگویی به نیاز واقعی مشتری، محصولات در مرحله نیمه نهایی در انتظار مرحله نهایی باقی می‌مانند. با استفاده از این راهبرد سلاقی مشتریان بیشتر تأمین می‌شوند، نوسانات بازار بیشتر تحت کنترل قرار می‌گیرد، انعطاف‌پذیری و هماهنگی بهتر عرضه و تقاضا شکل می‌گیرد و با توجه به عمومی بودن سکوها و ماژول‌ها، کاهش ریسک در حجم و تنوع محصولات را خواهیم داشت.

راهبرد سفارشی‌سازی انبوه: در سفارشی‌سازی انبوه گروه‌های مختلف مصرف‌کننده به جای یک مشتری در سفارشی‌سازی مورد هدف قرار می‌گیرند. میزان تولید در این روش در محدوده‌ای میان تولید با حجم بالا و تولید محدود محصولات سفارشی قرار می‌گیرد.

راهبرد متمایزسازی: یکی از رویکردهای استراتژیک جهت ایجاد مزیت رقابتی، استراتژی تمایز است. این استراتژی با ارائه چیزی متفاوت و منحصر به فرد باعث می‌شود که محصول و خدمات متمایزی نسبت به رقبای ارائه گردد. فرض کلیدی استراتژی تمایز این است که مشتریان حاضر به پرداخت بهایی بالاتر برای یک محصول متمایز در برخی شرایط هستند.

اقتصاد تنوع، موانع و مشکلاتی را نیز بر سر راه خود دارد. مشکلات مربوط به بازاریابی و فروش محصولات متنوع، تفاوت در نیازمندی‌های مختلف محصولات، دوره عمر متفاوت محصولات و ماهیت پویا و متغیر بازار، موانع و محدودیت‌های فنی و تولید، سیستمی و مدیریتی، تغییرات و تحولات دانش و فناوری، مشکلات مربوط به تعیین و شناسایی گروه و خانواده محصولات، پیچیدگی در طراحی و مهندسی محصولات متنوع، مخاطرات ناشی از شکست محصولات جدید و متنوع، و در نهایت، نیاز به سرمایه‌گذاری بالا از جمله این مشکلات است.

در خاتمه محور برخی سیاست‌ها برای توسعه صنعت خودرو در ایران پیشنهاد می‌شود:

- اجماع در خصوص راهبردهای صنعت

- توسعه جریان ارزش‌زایی و صادرات پایدار
- توسعه کیفیت و استاندارد در سطح تراز جهانی
- حذف حمایت‌های رانتهی و ایجاد فضای رقابتی
- مدیریت اقتصاد مقیاس، جلوگیری از تکثر
- برقراری پیوند و مشارکت راهبردی/ اشتراک منابع
- بازمهندسی سیاست‌های مجموعه سازی
- حرکت به سمت ابر تامین‌کنندگان
- کارآمد سازی نظام تولید
- مدیریت اقتصاد تنوع

مهندس فرید زاوه

چرایی ناتوانی صنعت خودرو ایران و راه‌های برون رفت از آن

خودروسازی در ایران در دهه ۲۰ با اتاق سازی اتوبوس بر روی شاسی‌های کامیون‌های آمریکایی آغاز شد. در دهه ۳۰ خودروسازی از حالت کارگاهی خارجی شد و شرکت‌هایی مانند خاور و مریخ و شرکت‌های مونتاژ جیپ ویلیز، فیات ۱۱۰۰، بنز ۱۹۰ تاسیس شدند که به نوعی برای سواستفاده از قانون معافیت مالیاتی مونتاژکنندگان و تولیدکنندگان بود. در دهه ۴۰ رویکرد توسعه صنعتی ایران تغییر کرد و با تاسیس شرکت‌هایی مانند ایران ناسیونال، جنرال موتورز ایران و ایران کاوه و توسعه شرکت‌های موجود، تولید واقعی محصولات اتوبوس بنز، پیکان، کامیون ماک و نیسان جونیور و ... شروع شد. در دهه ۵۰، همزمان با افزایش درآمدهای نفتی و ابتلای اقتصاد ایران به بیماری هلندی و پیدایش تورم بالا، شاهد دخالت‌های دولتی و بازار دستوری و نهایتاً انقلاب و جنگ و مصادره شرکت‌های خودروساز بودیم. در دهه ۶۰ با دولتی شدن صنعت خودرو و شعار خودکفایی، صنعت خودرو تقریباً نابود شد و تیراژ تولید به نسبت سال‌های قبل محدود شد. در دهه ۷۰ نوسازی و بازسازی صنایع خودروبی، ورود محصولات جدید و تلاش برای طراحی خودرو همزمان با ممنوعیت واردات و با نگاه به بازار داخلی و ایجاد بازار بسته در دستور کار قرار گرفت. در اواخر این دهه اولین گام‌ها برای شکل‌گیری شبکه قطعه‌سازی خصوصی برداشته شد. در دوره اصلاحات شاید بتوان گفت پررونق‌ترین دوره اقتصادی بعد از انقلاب را تجربه کردیم که بر صنعت خودرو نیز تاثیر مثبتی داشت. در این دوره شاهد ورود محصولات جدید و افزایش تیراژ تا ۱/۶ میلیون دستگاه بودیم و اتفاق بزرگی که در اوایل دهه ۸۰ افتاد این بود که خرید خودرو از یک آرزو دوباره به یک اتفاق عادی در زندگی مردم تبدیل شد. در نیمه دهه ۸۰ اشتباهات صنعت خودرو شدید شد. یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات، سودای صادرات محصول داخلی سمند بود که با سرمایه‌گذاری بسیار زیادی رخ داد و تقریباً هیچ بازدهی نداشت. احداث سایت‌های خارجی به بهانه صادرات تنها منجر به خروج سرمایه شد و به موازات آن سایت‌ها و کارخانه‌های داخلی که فاقد زنجیره ارزش کامل بودند راه‌اندازی شدند. این سایت‌ها صرفاً یک خط مونتاژ با هزینه‌های گزاف برای تاسیس بودند و هزینه‌های لجستیکی گزاف‌تری را به شرکت‌های خودروساز تحمیل کردند و در واقع این کار، اجرای محبوبیت سیاسی مدیران سیاسی کشور بود که تلاش می‌کردند با این کار نشان دهند کشور در مسیر توسعه قرار دارد. اما واقعیت این بود که سرمایه‌هایی که اندک اندک در حد فاصل سال‌های ۷۶ تا ۸۴ جمع‌آوری کرده بودیم و درآمدهایی که از موج افزایش قیمت نفت نصیب اقتصاد شده بود را به بدترین شکل هدر می‌دادیم. در ۹۰ نیز در مواجهه با تحریم‌ها و گرایش به شعارهای منسوخ خودکفایی بازدهی اقتصادی خاصی بدست نیاوردیم.

حال باید دید که امروز در چه شرایطی قرار داریم. وضعیت فعلی ما در صنعت خودرو به گونه‌ای است که عمر پلتفرمی بالای خودروهای پرتیراژ ما بعضاً بیش از ۳۰ سال است. کیفیت قطعاتی که استفاده می‌کنیم بسیار نازل است و توسعه زنجیره قطعه سازی ما منجر به تولید قطعات با کیفیت نشده است. نحوه اقتصاد گردانی ما به شکلی است که با عدم تناسب قدرت خرید و قیمت روبرو هستیم. از منظر بنگاه‌داری نیز شاهد هستیم که شرکت‌های ما تبدیل به ماشین‌های تولید زیان شده‌اند و زیان انباشته آن‌ها به چند هزار میلیارد تومان می‌رسد و بیش از ۷۵ هزار میلیارد تومان به شبکه بانکی بدهی دارند. بیش از ۷۰۰ هزار نفر در صف خرید متقاضیان خودرو هستند که به معنای بدهی بیش از یک از سال تولیدشان به افراد حقیقی است. به علاوه این شرکت‌ها بیش از ۴۵ هزار میلیارد تومان بدهی به شبکه قطعه سازی دارند. این در حالی است که جمع دارایی و موجودی کالای آن‌ها به ارزشی کمتر از ۲۰ هزار میلیارد تومان می‌رسد. این بدان معنی است که خودرو سازی ایران نماد کاملی از بازی پانزی شده که صرفاً با ایجاد تورم عمومی در کشور می‌تواند به حیات خود ادامه دهد. البته شاید ۱۰ درصد از این اوضاع صنعت خودرو مربوط به تحریم باشد و بخش بزرگی از آن مربوط به افرادی است که در این سال‌ها به خصوص سال‌های ۸۴ به بعد این صنعت را مدیریت کردند.

اکنون این سوال مطرح است که دورنمای صنعتی خودروسازی ما با توجه به شرایط فعلی چگونه است و آیا این صنعت امکان تبدیل شدن به موتور محرک اقتصادی برای توسعه کشور را دارد؟ واقعیت این است که خطوط تولید ما فرسوده و نیازمند نوسازی است. زنجیره قطعه سازی ما فرسوده، ناکارآمد و فاسد و تولیدکننده قطعات از رده خارج است. در سبد محصول نیز ما هیچ محصول قابل دفاعی نداریم و نیازمند سرمایه‌گذاری سنگینی هستیم که بتوانیم از این فضا عبور کنیم. در عین حال مجموع بدهی شرکت‌های خودروسازی با ارزش فروش بیش از چند سال آن‌ها برابری می‌کند و این بدهی‌ها بار هزینه سنگین مالی را بر دوش این صنعت اضافه می‌کند. وضعیت بازار نیز بسیار ضعیف است و انتظار اینکه در کوتاه‌مدت قدرت خرید مردم به سال‌های ۸۵، ۸۶ و ۸۷ برگردد و بتوانیم ۱/۶ میلیون دستگاه اتومبیل بفروشیم یک انتظار بیجا است. در بهترین حالت اگر ما بتوانیم ظرف یک سال تورم را کنترل کنیم، سیاست‌های اقتصادی خود را تغییر دهیم و کشور را از باب تورمی مدیریت کنیم، حداقل به ۱۰ سال نیاز داریم تا به سال ۸۴ برگردیم. بدتر از همه این موارد آن است که ما در حوزه صنعتی فاقد سرمایه اجتماعی لازم هستیم. مجموع رفتارهای ۱۵ سال گذشته شرایط را به گونه‌ای پیش برده است که خودروسازی فاقد کمترین سرمایه اجتماعی در کشور هست و این کار را برای توسعه سخت خواهد کرد.

با فرض اینکه سوء نیتی وجود نداشته و همه تلاش خود را برای توسعه در حوزه خودرو کرده‌اند باید ببینیم که چرا به اینجا رسیده‌ایم. برای یافتن پاسخ به این سوال باید به سوالات زیر پاسخ دهیم:

• آیا ساختار کلان اقتصاد ایران با توسعه همخوانی دارد؟

• آیا ساختار قوانین و آیین‌نامه‌ها بستر توسعه و سودآوری را ایجاد میکند؟

• آیا استراتژی توسعه درستی تعریف شده است؟

• آیا این مدل اقتصادگردانی منجر به توسعه و امنیت شده است؟

• آیا ساختار مالکیت دولتی بنگاه داری الزاماً مضر است؟

• آیا ساختار مدیریت بنگاه داری دولتی مقصر است؟

• آیا تمرکز بر بازار مصرف داخلی درست است؟

اکنون در وضعیتی هستیم که باید تصمیم بگیریم که از دوراهی‌های پیش رو کدام مسیر را طی کنیم. باید تصمیم بگیریم که آیا اقتصاد دستوری را همچنان ادامه دهیم یا به سمت اقتصاد آزاد حرکت کنیم؟ آیا ما قائل به فرصت برابر در اشتغال، تحصیل و کارآفرینی هستیم یا همچنان گزینش سهمیه‌ای مدل مطلوب ماست؟ آیا شایسته سالاری در اولویت است یا گزیده سالاری؟ انتخاب افراد بر مبنای سابقه مثبت مدیریتی و توانایی‌های آن‌ها باید باشد یا به واسطه روابط محفلی، سازمانی، قومی و ملیتی و نسبت خویشاوندی به کار گرفته شوند؟ آیا تمرکز بر تامین بازار داخلی و محدودیت واردات باشد یا تامین انبوه صادراتی و آزادی واردات؟ آیا به دنبال برند سازی هستیم یا تولید؟ آیا تمرکز بر برند داخلی باشد یا تولید انبوه برندهای خارجی؟ آیا همچنان رویه انحصار در سرمایه‌گذاری را ادامه دهیم یا آزادی سرمایه‌گذاری خارجی؟ و آیا همچنان انحصار سرمایه از منابع ملی و داخلی را حفظ کنیم یا به فکر روش‌هایی برای جذب سرمایه گذاران خارجی باشیم؟ این مجموعه تصمیماتی است که ما باید در کلان اقتصاد و در صنعت خودرو اتخاذ نماییم تا بتوانیم به تغییر در شرایط موجود امیدوار باشیم.

دکتر امیر حسن کاکائی

وضعیت حاضر و راهکارهای خروج از بحران صنعت خودروسازی

بحث بسیار اساسی شناخت ساختار صنعت است. یک سری اعداد کلیدی در صنعت خودرو داریم، دو خودروساز اصلی داریم که شامل ۳ خودرو ساز است. ایران خودرو، سایپا و سومی پارس خودرو. پارس خودرو زمانی یک قطب بود. افرادی که می‌گویند مشکل ما با داشتن قطب سوم حل می‌شود باید بدانند که زمانی ۳ قطب اصلی داشتیم و همچنین ۲ خودروساز بزرگ دیگر نیز هنوز داریم (کرمان خودرو و بهمن موتور). کل خودروسازان ما به طور رسمی حدود ۳۰ شرکت است. جالب اینجاست که ۳۸ پروانه بهره برداری داریم که خودش یک سوال است که پروانه بهره برداری که از آن استفاده نشده است به چه دردی می‌خورد؟! بالای ۳۰ درخواست تاسیس نیز در صف داریم و اگر می‌گوییم صنعت خودروسازی زیان‌ده هست جریان این ۳۰ درخواست تاسیس که در صف هستند چیست؟!

نکته قابل توجه برای افرادی که فکر می‌کنند با خصوصی سازی مشکل حل می‌شود، به غیر از دو خودروساز اصلی مابقی کاملاً خصوصی هستند. در ایران حداقل ۱۵ خط رنگ داریم و ایران خودرو ۶ سایت و سایپا ۳ سایت در ایران دارد. ظرفیت واقعی این دو خودروساز حداقل یک میلیون و ششصد دستگاه در سال است. چون به این رقم رسیده بودیم ولی به شرطی که با شبکه قطعه سازی دنیا کار کنیم. سوال اینجاست که آیا بدون تعامل بین‌المللی می‌شود کار کرد؟ در این صنعت گلوگاه‌های مختلفی وجود دارد و قطعاً گلوگاه اصلی در قطعه سازی است. لذا بر اساس آنچه در این ۳ سال اتفاق افتاده بیشتر از ۸۰۰ هزار خودرو نتوانستیم تولید کنیم و آن‌ها هم خودروهای ۱۵، ۲۰ و ۳۰ ساله هستند. حدود ۱۲۰۰ شرکت قطعه سازی فعال داریم که از این تعداد ۶۰۰ عضو فعال انجمن قطعه‌سازان می‌باشند. حدود ۴۰۰ قطعه‌ساز مستقیماً با خودروساز در ارتباط هستند. ۷ شرکت قطعه‌ساز بخش خصوصی، قطعه‌ساز بزرگ محسوب می‌شوند. بر مبنای اعداد سال ۹۶، این هفت شرکت (گروه صنعتی) حجم فروشی بالای ۱ همت داشته‌اند. کروز بالای ۲،۶ و عظام بالای ۱،۶ همت فروش داشته است. لازم به ذکر است که فولاد مبارکه بالای ۱ میلیون تن ورق پوششی به خودروسازان تحویل می‌داده است و جواگوی تمام نیاز خودروسازی‌ها در سقف تولید نیست. اکنون به بررسی وضعیت فعلی (سه سال گذشته) صنعت خودرو می‌پردازیم. قیمت گذاری دستوری راهبردی است که طی سه سال گذشته وجود داشته و در کنار موضوع تحریم‌ها مهمترین مبنای افت صنعت خودرو بوده است و این عاملی است که به صورت خیلی واضح به عنوان گلوگاه جلوی رشد صنعت خودرو سازی را گرفته است.

نظارت حاکمیت بر صنعت خودرو در سه سال گذشته هم در شرکت‌های دولتی و هم شرکت‌های خصوصی به شدت افزایش داشته است. این در حالی است که حاکمیت هیچ مسئولیتی به عهده نگرفته و بعضاً دستورهایی می‌دهد که متناقض است و با مسائل اقتصادی همخوانی ندارد و در نتیجه باعث زیان‌دهی می‌شود. این اتفاق سبب رفتارهای عجیبی می‌شود که ما در این سال‌ها از سوی تمام خودرو سازان به خصوص دو خودروساز اصلی مشاهده می‌کنیم.

توسعه زیست بوم فناوری بر مبنای اصول اقتصاد سیاسی اتفاق افتاده و در حال اتفاق افتادن است. مسائل سیاسی بر توسعه زیست بوم حاکم است و بر آن اثر می‌گذارد.

در ارائه خودروهای جدید به معیارهای اقتصادی توجه نمی‌شود و صرفاً به صورت دستوری پیش می‌رود. هنگامی که دو خودروساز اصلی زیان‌ده هستند و به صورت مداوم افزایش بدهی دارند یعنی به صورت غیراقتصادی فعال هستند. پس چگونه امکان دارد که طراحی پلتفرم جدید و بدون کمک گرفتن از خارجی‌ها در عرض یک سال بتواند به اقتصاد خودروساز کمکی کند؟

تعمیم زیان‌دهی به زنجیره ارزش نیز نکته اساسی دیگری است. خودروسازها با وجود زیان‌دهی فعال هستند و حتی تجدید ارزیابی‌های آنها نیز نتوانست سرپوشی بر آن بگذارد. در حال حاضر خودروسازان و قطعه سازان به دنبال این هستند که با تعیین دستوری قیمت مواد اولیه مانند فولاد، صنایعی مانند فولادسازی را نیز در این زیان سهیم کنند.

اعمال استانداردها به هر قیمتی برای مثال سبب شده است که در چنین شرایط اقتصادی با قدرت خرید پایین مردم، خودروی پراید از چرخه تولید خارج شده و راهکاری برای جایگزینی خودرویی بجای آن برای مردم نداشته باشیم.

در ۹ سال گذشته، دو خودروسازی اصلی به طور مداوم نسبت به تورم زیان‌ده بوده‌اند و تولید از نظر عملیاتی در حال حاضر بین ۲۰ تا ۵۰ درصد زیان‌ده است و کاهش ۵۰ درصدی تولید در سه سال گذشته رخ داده است. زیان انباشته رسمی در طی سه سال به حدود ۸۰ همت رسیده است که در حال حاضر این موضوع با فروش اموال و دارایی‌ها پنهان می‌شود. در نتیجه این موضوعات حدود ۱۶۰ همت رانت به طور مستقیم از سوی خودروساز به مردم توزیع شده است. اکثر خطوط تولید خودروسازان دارای عمری بالای ۲۰ سال است و صنعت خودرو از نظر سازمانی نیز پیر شده است. سطح سواد در این صنعت بسیار بالا است ولی افرادی انگیزه هستند. برنامه‌های توسعه‌ای بسیار زیادی در حد تئوریک در جریان است و صادرات تقریباً در حد صفر است. حداقل دو سرمایه‌گذاری بزرگ روی دو خانواده موتور در حال انجام است و بخاطر کشمکش‌های موجود هنوز معلوم نیست که اینها قرار است کجا استفاده شوند. حداقل دو خودروی کاملاً جدید آماده عرضه به بازار است و در پروژه تارا یک گام اساسی به سمت خودروساز شدن برداشته‌ایم.

عمق داخلی سازی افزایش یافته است و فناوری‌های پیشرفته در دستور کار قرار دارد. به بحث تولید قطعات برق و الکترونیک و باتری ورود پیدا کرده‌ایم. روی طراحی از طریق مهندسی معکوس پلتفرم برق و الکترونیک ورود پیدا کرده‌ایم که کار بسیار بزرگی است. بحران مالی داریم و بحران فروش در راه است و اگر قیمت‌ها تصحیح شود خریدار نخواهیم داشت و خریداری که اکنون برای قرعه‌کشی وجود دارد به خاطر استفاده از رانتی است که در نتیجه خرید از خودروساز و فروش در بازار به دست می‌آورند.

مفاهیم بدیهی و ساده خدمت‌رسانی در کشور جا نیفتاده است که این خود موضوع مهمی است. فرار مغزها پدیده‌ای عادی است و لذا تجارب ما در بیست سال گذشته به صورت تجمعی و منسجم افزایش نیافته است و این دلیل اصلی عدم توسعه یافتگی ماست. در بحران باننشستگی و عدم جانشین‌پروری در پنج سال پیش رو قرار داریم. در بسیاری از مجموعه‌ها و در کل خودرو،

واحد تحقیق و توسعه جامع نداریم و مراکزی که داریم متاسفانه به جامعیت لازم نرسیده‌اند. اما برنامه‌های خوبی برای توسعه مراکز تحقیقاتی و طراحی مهندسی در جریان است.

هنوز مراحل مدیریت جامع کیفیت را به طور کامل طی نکرده‌ایم و حتی بعضاً دنده عقب زده‌ایم. موضوع جالب اینجاست که در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی در دنیا موضوع کیفیت رد شده و در حال حاضر مفاهیمی چون تنوع و سفارشی سازی انبوه وجود دارد ولی ما هنوز درگیر مدیریت جامع کیفیت هستیم و عارضه‌ای که وجود دارد این است که با فرض اینکه نظام جامع کنترل کیفیت برطرف شده است، خیلی از مکانیسم‌های کنترل کیفیت را در خط تولید برداشته‌ایم.

از آنجایی که FSS فردی است که مسئولیت کلیه امور آن شرکت را بر عهده می‌گیرد، ارائه دهندگان کامل خدمات (FSS) در بسیاری از موارد شکل نگرفته‌اند به عنوان مثال هیچ قطعه‌سازی در عمل مسئولیت کلیه کار خود را بر عهده ندارد و هر اتفاقی در مونتاژ و تولید خودرو صورت گیرد، خودروساز موظف به پاسخگویی است.

در حال حاضر در قطعات و مجموعه‌های مدرن به شدت به خارج از کشور وابسته هستیم، در خودروهای سنگین تقریباً ورشکسته‌ایم و از نظر فناوری می‌توان گفت به صورت صد درصد به خارج از کشور وابسته هستیم.

همچنین در صنعت خودروسازی جابه‌جایی‌های مدیریتی گسترده است و اتهام زنی موضوعی کاملاً عادی می‌باشد.

در این میان برخی از آسیب‌های قابل رویت در صنعت خودرو را نام می‌بریم که عبارتند از: کیفیت پایین، عدم رضایت مشتریان، عدم رقابت‌پذیری، عدم سرویس‌دهی خوب شبکه خدمات رسمی، زیان‌دهی خودروسازان (زیان انباشته دو سال گذشته معادل چهل سال سودآوری بهترین اوضاع این صنعت است)، کارمندان ناراضی، بی‌اعتباری صنعت خودرو در نزد همگان، تبلیغات توخالی، احساس انحصار و احساس قیمت بالا.

بحران‌های پیش‌روی صنعت خودروسازی عبارتند از:

۱. ورشکستگی خودروسازان و قطعه‌سازان که دلیل اینکه تا کنون این موضوع محقق نشده است، سرمایه‌های ثابت این ۲ گروه از قبیل زمین می‌باشد که با بروز رسانی آن‌ها از ورشکستگی نجات افته‌اند.
۲. شکسته شدن درهای واردات، که این موضوع در سال آینده حتمی خواهد بود و عدم تحقق آن تا کنون به دلیل عدم وجود ارز کافی بوده است. با نگاهی به سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۱ در می‌یابیم با اینکه در آن سال‌ها نیز تحریم بودیم اما به دلیل وجود ذخیره ارزی، واردات به شدت افزایش یافت.
۳. در صنعت خودروسازی با بحران منابع انسانی توانمند مواجه خواهیم بود، همچنان که در حال حاضر این موضوع خود را نمایان نموده است.
۴. در زمینه توسعه، سرمایه‌گذاری به شدت زیان‌ده خواهد بود. با برجام پیش رو، به محض آزاد شدن منابع ارزی و آزاد شدن درهای واردات، بسیاری از قطعه‌سازان که بر روی فناوری‌های پیشرفته سرمایه‌گذاری کرده‌اند نابود خواهند شد. توجه به این نکته ضروری است که در صورتی که برجام بر هم نخورده بود، در سال ۱۳۹۸ شاهد حضور بیش از ۵۰ خودرو جدید در بازار خودرو ایران بودیم.

در ادامه اوضاع محیطی صنعت خودرو مانند شرایط کلان سیاسی و اقتصادی، شرایط تنظیم‌گری، شرایط صنعت لجستیک، مخابرات و برق را مرور می‌کنیم. در خصوص شرایط کلان سیاسی و اقتصادی باید گفت که با توجه به اینکه جمهوری اسلامی ایران مستقل و ضد امپریالیسم است، به صورت طبیعی تا مدت‌ها تحریم هستیم که خود سبب می‌شود نتوانیم ارتباط صحیح با

دنیا برقرار نموده و از آن سو نیز درها به صورت کامل بسته نمی‌شود که برنامه خود را با خودروساز داخلی مشخص نمائیم. لذا کشور در رکود کامل است و بازار سرمایه سرگردان است و به علت زیان‌ده بودن تولید، تولید آخرین انتخاب سرمایه‌داران می‌باشد. در حال حاضر ارتباط مالی با خارج از کشور به شدت دشوار شده است و ادامه وضع موجود مناسب سرمایه‌گذاری‌های کلان و مولد صنعتی نمی‌باشد. همچنین به دلیل توم بالا (ابر تورم موجود) و همچنین عدم ثبات نرخ ارز، سرمایه‌گذاری بلند مدت بی‌معنا می‌باشد.

یکی دیگر از مشکلات صنعت خودروسازی، ریسک داخلی سازی به شدت بالای آن و ابهام معنی خصوصی‌سازی است. همچنین اجماعی در مورد مفهوم توسعه وجود ندارد و مصرف انرژی بسیار بالاست. یکی از مزیت‌های کشور ما، انرژی بوده ولی با توجه به اسراف‌های انجام شده، عملاً انرژی مزیت رقابتی ایجاد نکرده است.

در این میان مسائل زیست محیطی چالشی بسیار جدی است که در صنعت خودروسازی ما نادیده گرفته می‌شود.

طبق پژوهش مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی بیش از ۲۸ سازمان قانون‌گذار، سیاست‌گذار و تنظیم‌گر در صنعت خودروسازی نظر می‌دهند و اعمال نظر می‌کنند. نکته جالب توجه اینجاست که در حال حاضر حداقل ۳ نهاد ملی، برای صنعت خودرو در حال برنامه‌ریزی و تعیین تکلیف می‌باشند. از جمله این برنامه‌ها خصوصی سازی، طرح خودروی ارزان، طرح خودروی کم‌مصرف، طرح خودروی برقی و طرح پلتفرم مشترک است که با توجه به این موضوعات در می‌یابیم که تمامی اینها حداقل تا زمانی که در تحریم به سر می‌بریم با یکدیگر در تناقض می‌باشند.

اوضاع صنعت لجستیک ما بسیار نابسامان و دچار بحران است. در این بین زمانی که صحبت از خودروی برقی و خودران می‌نمائیم باید به این نکته توجه شود که صنعت مخابرات و برق کشور نیز دخیل می‌باشند و تا زمانی که مشکلات در این دو صنعت دیگر برطرف نشود جایی برای صحبت از خودروی برقی نداریم.

شایان ذکر است که به تحول اساسی در نظام اقتصادی حمل‌ونقل نیاز داریم که نکته مهم آن تغییر مدل کسب و کار دولت در حمل‌ونقل و خودرو است. در دنیای مدرن خودرو ارزان است ولی مصرف خودرو گران است ولی در ایران این موضوع کاملاً برعکس می‌باشد. همچنین مدل کسب و کار لجستیک بایستی از فرد محور به شرکت محور تغییر یابد.

در نظام مالی و بانکداری نیازمند تغییر اساسی می‌باشیم زیرا نظام مالی موجود مشوق واسطه‌گری و بازرگانی است و نه تولید. همچنین نظام حقوقی نیازمند تحول اساسی است که مهم‌ترین آن جدی گرفتن مالکیت معنوی می‌باشد.

نظام استاندارد مناسب نیز در تمامی زمینه‌های تولید، جاده، انرژی و رانندگی بایستی برقرار گردد.

برخی تحولات در صنعت خودروسازی غیر قابل اجتناب است از جمله اینکه ادغام‌ها در خودروسازی‌ها و یا ورشکستگی آن‌ها حتمی است، ادغام در قطعه‌سازی‌ها و یا ورشکستگی آنها، کاهش چشم‌گیر افراد شاغل در صنعت، تغییر فرآیندهای کسب و کار، تحول راهبردی در خدمات (استفاده گسترده از علم و فناوری در کنار بکارگیری گسترده فناوری اطلاعات و کاربرها) و در نهایت، تحول راهبردی در حمل‌ونقل (توجه جدی به حمل‌ونقل عمومی).

در پایان باید بیان نمود با مشکلات و رویه موجود "مرگ صنعت خودروسازی و ورود لشکر واردات نزدیک است و صنعت خودرو نیازمند تحول اساسی است".