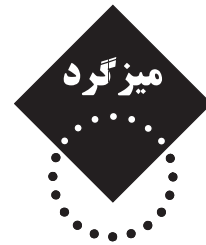


توسعه صنعت خودرو کشور در گرو؛

## صنعت خودرو؛ حمایت‌های هدفمند در راستای استراتژی‌ها



بخش پایانی

شرکت کنندگان در میزگرد

### اشاره

در بخش نخست این میزگرد با عنوان «چشم انداز روشن صنعت خودرو در کشور»، سند این چشم انداز در افق ۱۴۰۴ مورد بررسی شرکت کنندگان قرار گرفت و نقاط قوت و ضعف آن تحلیل و نقد شد.

به اعتقاد کارشناسان صنعت خودرو، از جمله راهبردهای دستیابی به چشم انداز صنعت خودرو در افق ۱۴۰۴، تاکید بر صادرات محصولات تولیدی و تولید خودرو با تاکید بر مزیت رقابتی است.

جذب سرمایه گذاری‌های داخلی و خارجی در راستای جذب فناوری‌های جدید، ایجاد مراکز طراحی و آزمون خودروها در منطقه و نیز توسعه صادرات، از دیگر راهبردهای دستیابی به چشم انداز مورد نظر است. اما این دستیابی، مستلزم حمایت هدفمند و منسجم دولت از فرایند توسعه صنعتی کشور به ویژه صنعت خودرو است. بنابراین، تولید و عرضه محصولات براساس اصول حاکم بر بازار عرضه و تقاضا، تسهیل سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و سرمایه‌گذاری مشترک با هدف انتقال فناوری‌های جدید، همچنین بسترسازی مناسب در جهت اجرای برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی با تاکید بر حفظ هویت بنگاه‌ها و رقابت پذیری آنها، پیش‌نیازهای اساسی برای تحقق اهداف چشم انداز می‌باشد. به نظر می‌رسد با توجه به اهداف مهم صنعت خودرو در کشور و سیاست‌های وزارت صنایع و معادن در خصوص صنعت خودرو و الزامات قانونی که برای خودروسازان تدوین شده است، ضرورت دارد هر ۵ سال یکبار سند اهداف و سیاست‌های صنعت خودرو در افق ۱۴۰۴ بازنگری شود.

آنچه که تدبیر در بخش نخست این میزگرد مورد بررسی قرار داد، نگاهی تحلیلی به فرصت‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی سند ملی توسعه صنعت خودرو در کشور بود تا چالش‌های موجود در سند شفاف‌تر شود.

شرکت کنندگان در بخش پایانی این میزگرد، مسایل، مشکلات و کاستی‌هایی را که در صنعت خودرو کشور وجود دارد، بررسی نموده و راهکارهای اجرایی را برای حل مشکلات ارائه کرده‌اند. برخورد هدفمند و برنامه‌ریزی شده با منابع مالی و منابع انسانی در صنعت خودرو، حمایت‌های برنامه‌ریزی شده در راستای استراتژی‌های تدوین شده در صنعت خودرو کشور، توسعه کیفی و کمی قطعه سازان، افزایش پایداری به برنامه‌ها برای رسیدن به دستاوردها، بهینه‌سازی از تجارب کشورهای موفق در صنعت خودروسازی و حل چالش‌های درونی و بیرونی صنعت خودرو کشورمان، از جمله پیشنهادهایی هستند که از نگاه میهمانان میزگرد می‌توان صنعت خودرو کشور را در مسیری موفق‌تر هدایت کرد. با هم می‌خوانیم.

### حمیدرضا تقوی نژاد دلیلی:

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (گرایش تکنولوژی)، دارای سوابق مدیریتی در نهادها و شرکتهای مختلف، معاون مدیرعامل ایران خودرو در استراتژی و برنامه‌ریزی



### محسن رزمخواه:

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دارای سوابق مدیریتی در صنایع خودروسازی و قطعه‌سازی خودرو، مدیرعامل شرکت صنعتی توکاسدر و عضو هیئت مدیره انجمن سازندگان قطعات و مجموعه‌های ایران خودرو



### مرتضی عمادزاده:

دکترای تخصصی در اقتصاد نظری، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی، مدرس مباحث اقتصادی و استراتژی‌های بازرگانی بین‌المللی



### ناصر مرزبانی:

کارشناسی مهندسی پتروشیمی، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، مدیرعامل شرکت پرشیا خودرو



به منظور ایجاد ارتباط دوسویه با مخاطبان گرامی، ماهنامه تدبیر بر این تصمیم است تا از شماره ۲۱۸ به بعد، نظریات، دیدگاه‌ها و نقد خوانندگان عزیز را دربارہ سخنان شرکت کنندگان در میزگرد دریافت و آنها را در تدبیر چاپ و به اطلاع سایر خوانندگان تدبیر بویژه میهمانان میزگرد، برساند.

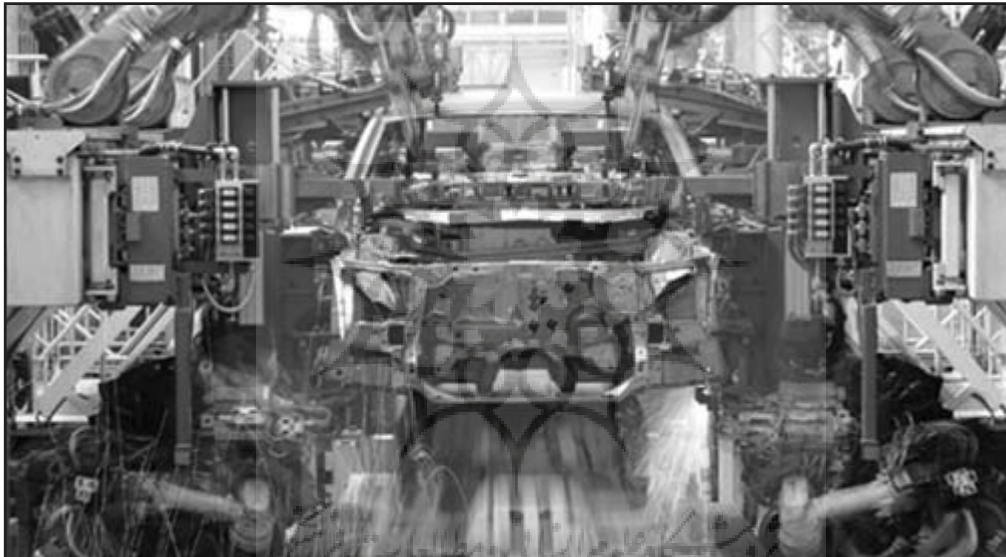
لطفا در این ارتباط دوسویه، حضور بهم رسانید.

**عمادزاده:** در شماره قبل استراتژی صنعت خودرو در افق سال ۱۴۰۴ و بعضی مسائل پیرامون تولید و کیفیت و بازاریابی و مسیر صنعتی خودرو محل گفت‌وگو قرار گرفت و سعی شد از زوایای مختلف سابقه تاریخی دوده گذشته در تلاش برای تدوین یک سند جامع و روشن که نقشه راه صنعت خودرو را نشان دهد، مورد تأمل و گفت‌وگو قرار گیرد. در فحوای کلام شرکت‌کنندگان محترم، مسائل و مشکلات و کاستی‌هایی که صنعت خودرو کشور از آن رنج می‌برد قابل ملاحظه است و در تلاش به راهیابی برای کاهش مشکلات، بحث را ادامه می‌دهیم.

می‌گرفت. فضای کسب و کار که بند ۳ سند به شرح آن می‌پردازد در واقع نکاتی است که مورد نظر صنعت است، فضایی که ما در آن کار می‌کنیم سه شاخص مهم اقتصادی دارد: نرخ بهره بانکی، نرخ تورم و نرخ ارز.

وقتی با نرخ بهره ۲۸ درصد و چنین پول گرانی کار می‌کنیم روی قیمت تمام شده اثر زیادی خواهد داشت. زمانی که نرخ تورم به‌طور رسمی ۱۴ درصد اعلام می‌شود و نرخ ارز در طول ۷-۸ سال گذشته ثابت نگه داشته می‌شود، اما دیگر هزینه‌ها افزایش می‌یابد، تاثیر مخربی روی تولید خواهد داشت و موجب عدم رقابتی

هم سندی تنظیم کنند، کفایت نمی‌کند. بلکه یک مطالعه فراصنعتی و ملی لازم است که مقدمات آن در مطالعات استراتژی توسعه صنعتی کشور انجام شده است. تا متوجه شویم که کشور ما در کدام بخش‌ها مزیت رقابتی دارد. متأسفانه هنوز در خصوص استراتژی‌های ملی، ابهام داریم و توافق جمعی در بدنه مدیریتی کشور حاصل نشده است. بنابراین یکی از مهم‌ترین چالش‌های سند تهیه شده، در آینده این است که چگونگی تامین سهم منابع توسعه در آن روشن نیست. منابع مالی و منابع انسانی دو منبع اصلی و زیرساختی توسعه صنعت خودرو در تمام کشورها هستند و



### نیروی انسانی، دومین منبع صنعت

**مهندس تقوی نژاد:** سه ماژول در سند استراتژی مورد توجه قرار گرفته است: دولت، بنگاه، فضای کسب و کار. دولت مجموعه‌ای از سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها است که کانون آن وزارت صنایع و معادن است و سایر وزارتخانه‌ها از جمله نفت، راه و ترابری، اقتصاد و وزارت بازرگانی با آن مرتبط هستند. بنگاه‌ها نیز به دو بخش دولتی و خصوصی تقسیم شده‌اند که ممکن است منافع این دو بخش در برخی موارد تفاوت‌هایی داشته باشد و می‌بایست این تفاوت‌ها در سند، مورد توجه قرار

شدن قیمت هر محصول تولیدی خواهد شد. در صورتی که متوسط نرخ بهره در اروپا، کره و مالزی ۳ تا ۴ درصد است و هر موقع بخواهند می‌توانند این پول را از بانک‌ها بگیرند.

صنعت خودرو، صنعتی سرمایه‌بر است و نیازمند سرمایه در گردش بالایی است به طوری که در دوران رکود اقتصادی غرب، بلافاصله بعد از بانک‌ها رکود به صنعت خودرو منتقل شد، چرا که این صنعت بزرگ‌ترین مصرف‌کننده اعتبارات بانکی است.

این یک واقعیت است که اگر وزارت صنایع، سازمان گسترش و خودروسازها با

می‌بایست با این دو منبع برخورد هدفمند و برنامه‌ریزی شده داشته باشیم. در حال حاضر صادرات ایران خودرو و سایپا ۷۰ تا ۸۰ هزار دستگاه است و این سوال مطرح می‌شود که منابع این گام جهشی به سمت صادرات یک میلیون دستگاه از کجا تامین می‌شوند؟ آیا چنین هدف‌هایی برای صنعت خودرو لازم بوده است و یا اینکه می‌توانستیم هدف‌های پائین‌تری داشته باشیم؟ در پاسخ باید بگوییم که به اعتقاد من خیر. صنعت خودروی کشور ما در نقطه عطفی قرار گرفته است که اگر دارای استراتژی روشن رشد باشد این پتانسیل را دارد که رشد



تقوی نژاد:

**منابع مالی و منابع انسانی، دو منبع اصلی و زیرساختی توسعه صنعت خودرو در تمام کشورها هستند و می‌بایست با این دو منبع برخورد هدفمند و برنامه ریزی شده داشته باشیم**



**یکی از مهم ترین چالش های سند تهیه شده این است که در آینده چگونگی تامین سهم منابع توسعه به درستی روشن نیست**



**در طول ۱۵ سال اخیر در صنعت خودرو، نیروهای انسانی خوبی را پرورش داده‌ایم اما روش های نگهداری این نیروهای دانش محور را نمی دانیم. بعضی از نیروهای ما اکنون در صنایع خودروسازی کشورهای پیشرفته مشغول به کار هستند. یکی از دلایلی که ما به هدف های کیفیتی و قیمتی در پروژه های طراحی نمی رسیم، عدم حفظ همین نیروهاست و دلیل دیگر همان طوری که عرض کردم، شرایط فضای کسب و کار است که با عواملی چون نرخ بهره و نرخ تورم و نرخ ارز، موجب گران تمام شدن تولید می شود.**

آنها به جلو حرکت کند. آخرین گام از این زنجیره ارزش که هنوز تکمیل نشده، گام طراحی پلتفرم است که در واقع قلب طراحی خودرو است و امیدواریم تا ۲ سال آینده بتوانیم پلتفرم هایی با مالکیت معنوی خودمان طراحی کنیم. اگر ما هنوز در حوزه کیفیت نواقصی داریم و نتوانسته ایم به هدفهایمان برسیم به این دلیل است که کیفیت امری نیست که بتوان هر ساله آن را تا بی نهایت افزایش داد، بلکه کیفیت محصول، ظرفی به نام طراحی دارد و نهایت کیفیت محصول این است که به Spec طراحی خودش برسد، برای کیفیت بالاتر از این حد می‌بایست در طراحی اصلی Up Grading صورت گیرد و یا تکنولوژی تغییر یابد.

لازم به ذکر است که برداشتن گام آخر (طراحی پلتفرم) گامی زمان بر و هزینه بر است که با وضعیتی که اکنون خودروسازان ما دارند، تامین چنین منابعی برایشان سخت است و برای داشتن این گام آخر، به حمایت دولت نیاز دارند. در خصوص نیروی انسانی که دومین منبع صنعت است باید بگویم در طول ۱۵ سال اخیر نیروی انسانی خوبی را پرورش داده‌ایم، اما روش های نگهداری این نیروهای دانش محور را نمی دانیم و بعضی از نیروهای ما اکنون در صنایع خودروسازی کشورهای پیشرفته مشغول به کار هستند. یکی از دلایلی که ما به هدف های کیفیتی و قیمتی در پروژه های طراحی نمی رسیم، عدم حفظ همین نیروهاست و دلیل دیگر همان طوری که عرض کردم، شرایط فضای کسب و کار است که با عواملی چون نرخ بهره و نرخ تورم و نرخ ارز، موجب گران تمام شدن تولید می شود.

به رغم نرخ تورم، افزایش قیمت مواد، قطعات و دستمزد که عوامل تعیین کننده قیمت تمام شده هستند، در طول ۱۰ سال گذشته قیمت خودرو تقریباً ثابت مانده است که این، حاصل افزایش بهره‌وری در صنعت خودرو است که نتوانسته قیمت

کند و در غیر این صورت متاسفانه ممکن است همانند رخدادی که برای چند کشور دیگر دیدیم یا مشابه چند صنعت دیگر کشور خودمان، آینده نامطلوبی را پیش روی خود داشته باشد. صنعت خودرو جزو معدود صنایع هایی است که در کشور ما توانسته است تمام گام های زنجیره ارزش خود را طی کند و اکنون در آخرین مرحله از زنجیره ارزش خود قرار دارد.

در خصوص زنجیره تامین باید گفت، ظرف ۱۵ سال گذشته فعالیت های بسیاری در خصوص توسعه و ارتقای این زنجیره انجام شده است. همچنین صنعت خودرو در زنجیره تولید و کیفیت، کارهای بسیاری انجام داده و آخرین روش های اتوماسیون تولید خودرو را کسب کرده ایم و اولین صنعتی هستیم در ایران که صنعت روبات را در سطوح اتوماسیون خودرو وارد کرده ایم. در دانش فنی، طراحی و اجرای خطوط تولید خودروسازی به سطح روز دنیا رسیده ایم و در حال حاضر شرکت تام، خطوطی را در داخل و خارج طراحی کرده است که تفاوتی با خطوط کشورهای پیشرفته ندارد. گام بعدی در زنجیره ارزش خودرو این است که ما پیشرفته ترین روش های تحقیق و پایش کیفیت را در خودروسازی کسب کرده ایم از جمله، روش های شرکت های پژو، رنو و نیسان که جزو ۱۰ شرکت اول خودروسازی دنیا هستند. همچنین صنعت خودرو از صنایعی است که در زنجیره ارزش خود به صادرات وارد شده و در زمینه خدمات پس از فروش حوزه صادرات دارای تجربه است. از نظر تیراژ تولید باید بگویم براساس آمار ارائه شده The International Organization of Automobile Constructors در ۵ سال اخیر از رتبه ۲۵ جهانی به رتبه ۱۲ در سال ۲۰۰۹ رسیده ایم. (با تولید ۱/۳۵۰/۰۰۰ دستگاه خودرو در سال ۲۰۰۹)

بنابراین صنعت خودرو توانسته است در هریک از بخش های زنجیره ارزش، تکنولوژی هایی را بگیرد و با بومی سازی



عمادزاده:

**امروز به نظر می‌رسد که بتوان بدون صنعت رباتیک، قیمت تمام شده تولید در صنعت خودرو را کاهش داد یا کیفیت کار را بالا برد**



**بسیاری از مشکلاتی را که کره جنوبی تجربه کرده و پشت سر نهاده است، می‌تواند برای صنعت خودرو ما، یادگیری‌های فراوانی داشته باشد. مهم آن است که ما استفاده از تجارب دیگران را به باور و اعتقاد تبدیل کنیم**



**تشویق قطعه سازان به توسعه کیفی و کمی و راه اندازی آنها در جهت ارتقای کیفیت تولید و بکارگیری تکنولوژی مناسب، امری لازم است. زیرا بخش عمده از ۷۰۰ فرصت شغلی در صنعت خودروسازی در همین مجموعه قطعه سازان است**

خود را کنترل کند.

## نظام رباتیک در بوته آزمایش

**دکتر عمادزاده:** یکی دیگر از ویژگی‌های صنعت ما در ایران که جا دارد به طور خاص محل تاکید قرار گیرد تا بتواند تکمله ای به نکته‌های مهندس تقوی نژاد باشد، این است که فعالیت‌های مهندسی به علت حضور مهندسان کارآموده و باتجربه معمولاً به خوبی انجام می‌شود. از جمله می‌توان به آمیزه تکنولوژی و ترکیب مواد اولیه، چگونگی طراحی و راه‌اندازی خط تولید و رباتیک کردن خطوط تولید خودرو اشاره کرد. اما به علت فقر دانش مالی، دانش بازاریابی، دانش حقوقی و دانش مدیریت، این فعالیت‌های خوب مهندسی در یک بازتاب اقتصادی به درستی به ثمر نمی‌نشیند و دچار مشکل است. بنابراین یکی از سوالاتی که همیشه مطرح می‌شود این است که آیا در تمام این خطوط، به عنوان مثال نظام رباتیک، تکنولوژی مناسبی برای ما بوده است و از آن به عنوان تکنولوژی مناسب و اقتصادی استفاده کرده ایم؟ درست است که امروز مشکل به نظر می‌آید که بتوان بدون صنعت رباتیک، قیمت تمام شده تولید در صنعت خودرو را کاهش داد یا کیفیت کار را بالا برد. ولی توجه به این نکته که سطح تکنولوژی و آمیزه بکارگیری عوامل تولید تنها یک وجه از برنامه ریزی و تولید صنعتی است، وجه دیگر آن که فعالیتی مدیریتی و اقتصادی است آن است که تولید محصول بایستی آزمون بازار را نیز با موفقیت پشت سر بگذارد. پس لحاظ کردن مسائل اقتصادی از جمله مسائل تورم و نرخ بهره و نرخ ارز و غیره همگی در تولید صنعتی جایگاه ویژه‌ای می‌یابد که باید مورد توجه قرار داشته باشد تا تولید به صورتی اقتصادی و درخور امکانات مالی مصرف‌کننده به بازار عرضه شود.

بنابراین تلاش‌هایی که در زنجیره

ارزش انجام می‌شود، همچنین ارتقا و توسعه کارایی در زمینه زنجیره تامین، بازتابش باید در نگاه مصرف‌کننده به یک شاقول اقتصادی و با صرفه بودن کالا تبدیل شود. درحالی که این اتفاق هنوز در بازار صنعت خودرو رخ نداده است و این هم خود یکی دیگر از مطالبات بازار از صنعت خودروی داخلی است.

## نبود احساس پایبندی به برنامه‌ها

**مهندس مرزبانی:** درمورد موضوع حمایت، بنده اعتقاد دارم که حمایت از دید حاکمیت کشور هیچگاه زمان ندارد، بلکه شکل‌های متفاوتی پیدا می‌کند. حمایت از نظر من؛ یعنی نگرانی مدیران بالای کشور در زمینه مزیت‌هایی که به عنوان فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی تعریف شده‌اند. برای حمایت، برنامه ریزی دراز مدت و پایش دائم لازم است تا برای هر مقطع نوع حمایت، مشخص باشد. البته هر نوع حمایتی باید زمان داشته باشد، اما نفس حمایت تا زمانی که فعالیت در جریان است، وجود دارد و تنها شکل آن تغییر می‌کند.

این‌که دوستان فرمودند در اغلب زمینه‌ها به توان طراحی رسیده‌ایم، به اعتقاد من توان طراحی در دنیا تعریف خاصی دارد که مقام معظم رهبری نیز به آن اشاره کردند؛ یعنی توان تولید علم جدید، که باید گفت ما به این توان نرسیده‌ایم. در خوش‌بینانه‌ترین حالت می‌توانیم بگوییم، به توان تولید و ساخت بهترین تکنولوژی‌های روز دست یافته‌ایم، اما این به معنای توان طراحی نیست. توان طراحی؛ یعنی این‌که علاوه بر تکنولوژی که اکنون به عنوان آخرین تکنولوژی استفاده می‌شود، بتوانیم یک گام جلوتر برداریم.

به نظر من با وجود تعرفه ۹۰ درصدی در ایران برای واردات خودرو، اگر واردات به صورت غیرمحمسوس کنترل نشود،





### مرزبانی:

**تعریف ما از حمایت غلط است. ما موجودی را که قصد حمایت از آن را داریم هنوز بطور کامل نشناخته ایم. مثلاً هنوز به جواب واحدی درباره این پرسشی که دو خودروساز بزرگ کشور دولتی هستند یا خصوصی، نرسیده ایم**



**یکی از ویژگی های منفی ما، نبود دقت و احساس پابندی به برنامه هاست و از هر منظری که نگاه کنیم همیشه می خواهیم در زمان کوتاهی به خروجی هایی که سازمان های دیگر طی ده ها سال رسیده اند، برسیم**



**در دنیا هر جا که تولید علم صورت می گیرد دو نهاد دانشگاه و بخش خصوصی حضور دارند، نمی توانیم به خودروسازان خود در زمینه تحقیقات چشم امید داشته باشیم**

همین خودروهای کره ای با تعرفه ۹۰ درصدی رقبای بزرگی برای خودروسازان ما خواهند شد و بازار را از دست ما می گیرند.

راه حل، حمایت است که همه دوستان به آن اشاره کردند؛ اما چرا به نتیجه نرسیده ایم، به این دلیل است که تعریفمان از حمایت غلط است. دلیل دوم این است که موجودی را که قصد حمایت از آن داریم هنوز به طور کامل نشناخته ایم به عنوان مثال من بعد از چندین سال پرسش هنوز به جواب واحدی نرسیده ام که دو خودروساز بزرگ کشور، دولتی هستند یا خصوصی؟ به همین دلیل بانکها و سایر نهادها تکلیف خود را با این شرکتها نمی دانند و مطمئن نیستند که با چه موجوداتی طرف هستند. بنابراین مشکل این موجود را می بایست ابتدا درست شناخت تا بتوان نسخه صحیحی برای آن پیشنهاد کرد و در نهایت مهم تر از همه این است که باید برنامه و نسخه ها را قاطعانه اجرا کرد.

یکی از ویژگی های منفی ما، نبود دقت و احساس پابندی به برنامه ها است و از هر منظری که نگاه کنیم همیشه می خواهیم در زمان کوتاهی به خروجی هایی که سازمان های دیگر طی ده ها سال رسیده اند، برسیم، در نتیجه حاصل کارمان نمایشی از رسیدن به آن دستاوردها خواهد بود.

### بهینه کاوی از تجارب دیگران

عمادزاده: بسیاری از نکاتی که در صحبت های دوستان مشهود است و نکات صحیحی هم هستند هیچکدام مسائل جدید و ابتدا به ساکنی نیستند. تمام کشورهایی که امروز در صنعت خودرو در سطح جهان مطرح اند هر کدام به درجاتی، همین مسائل را تجربه کرده اند و برای هر مقوله ای تعریف مناسب و صحیحی را پیدا کرده اند. به نظر من مشکل گاهی از آنجا ناشی می شود که ما به ترازبایی یا الگوبرداری از تجربیات دیگران، و صدا البته بومی کردن بعضی از آن تجربیات با ویژگی های ملی خود، اعتقاد چندانی نداریم. اشاره شد که ایران و کره جنوبی حدوداً یک زمان وارد صنعت خودرو شدند، ولی تفاوت در جایگاه صنعتی خودرو برای این دو کشور اظهر من الشمس است. در واقع

پیشنهاد من این است که اول باید تعریف خود را از حمایت به درستی بیان کنیم تا در هر موضوع استراتژیک از جمله خودرو که برای ما یک مزیت استراتژیک است، تعریفی درست از حمایت داشته باشیم. سند چشم انداز ۱۵ ساله را می توان به سه دوره ۵ ساله تقسیم و برای هر ۵ سال اهدافی را معین کرد: به عنوان مثال، در ۵ سال اول فاصله تکنولوژیک خود را با صنعت خودروی دنیا پر کنیم، در ۵ سال دوم به تقویت این نهال پردازیم و این نهال را مستعد توان رقابتی برای ۵ ساله سوم کنیم. طبیعی است در هریک از این ۵ سال تعریف و شکل حمایت متفاوت خواهد بود که اگر به درستی تعریف و اجرا شود، هدف قابل دستیابی خواهد بود.

در تمام دنیا دفاتر طراحی و مهندسی که دستگاه های تولید علم تخصصی محسوب می شوند، دانشگاه ها و بخش خصوصی هستند؛ یعنی هر جا که تولید



### رزمخواه:

**از ضروری ترین الزاماتی که باید به آن توجه کرد این است که حمایت باید هدفمند، زمانبندی شده و مبتنی بر استراتژی تدوین شده باشد**



**تحقق امر رقابت در نحوه کیفیت و قیمت در گرو تحقق توسعه متوازن در بخش هایی است که به صنعت خودرو خدمات می رسانند**



**جزء زنجیره جهانی صنعت خودرو شدن الزامی است که متاسفانه گاهی به دلایل چالشهای سیاسی با مشکلاتی روبهرو بوده است**

بسیاری از مشکلاتی را که کره جنوبی تجربه کرد و پشت سر گذاشت می تواند برای صنعت خودرو ما یادگیری های فراوانی داشته باشد. مهم آن است که ما استفاده از تجربیات دیگران را به باور و اعتقاد تبدیل کنیم. چین هم خود را به دروازه های صنعت خودرو نزدیک کرده است و می توان همین بحث را مطرح کرد و از رویکرد توسعه صنعتی خودرو در آن کشور نیز بهره گرفت. تجربه مالزی در صنعت خودرو و الگوگیری ایشان از تولید صنعتی خودرو در ژاپن نیز برای ما می تواند یادگیری های فراوانی به همراه داشته باشد. تصور می کنم در سند استراتژی توسعه صنعت خودرو، این مسائل باید بیشتر به سطح آید و مورد تاکید واقع شود.

### حمایت هدفمند مبتنی بر استراتژی

مهندس رزمخواه: تحقق امر رقابت در عرصه کیفیت و قیمت، در گرو تحقق توسعه متوازن در تمام بخش هایی است که به صنعت خودرو خدمات می رسانند. به عبارت دیگر صرف داشتن استراتژی برای صنعت خودرو و پیش بردن آن کارساز نیست، بلکه سایر بخش ها از جمله نهادهای دولتی، دانشگاه ها، مراکز آموزشی، مراکز فنی حرفه ای و ... بایستی وظایف خود را انجام دهند.

بنده نیز به حمایت هدفمند اعتقاد دارم. حمایت بدون داشتن برنامه و استراتژی در برخی از صنایع ما وجود دارد که متاسفانه تنها به هدر دادن منابع منتج شده است. اکنون صنعت خودروی ما دارای یک استراتژی پیشرفته است، لذا از ضروری ترین الزاماتی که باید به آن توجه کرد این است که حمایت باید هدفمند، زمان بندی شده و مبتنی بر استراتژی تدوین شده باشد.

در بخش قطعه سازی، انجمن قطعه سازان اولین و از معدود انجمن هایی است که نسبت به تدوین استراتژی صنعت

خودرو اقدام کرده است. ما در سال ۱۳۸۰ گزارشی آماده کردیم و به این نتیجه رسیدیم که اگر تحولی انجام نشود آنچه که تا به حال به عنوان دستاورد داشتیم از بین خواهد رفت. در همان استراتژی ما اولویت هایی از جمله بزرگ شدن واحدهای قطعه سازی و ادغام آن ها در یکدیگر، دستیابی به دانش فنی، عقد قراردادهای تحت لیسانس و انتقال تکنولوژی را مطرح کردیم. در حقیقت جزء زنجیره جهانی صنعت خودرو شدن، الزامی است که متاسفانه گاهی به دلایل چالش های سیاسی با مشکلاتی روبهرو بوده است. انجمن قطعه سازان در حال طبقه بندی قطعه سازان است که با همکاری سازمان مدیریت صنعتی پروژه های را در این باره تعریف کرده ایم تا این طبقه بندی بر اساس اصول خاصی صورت گیرد. صنعت قطعه سازی ما دنباله رو صنعت خودرو است و بر اساس توقعاتی که صنعت خودرو از آن دارد، به پیشرفت و توسعه خود دست می یابد.

### توسعه کیفی قطعه سازان

عمادزاده: صنعت قطعه سازی در جهان یکی از محورهای اصلی صنعت خودرو است. در واقع حتی ملاحظه می کنیم که برخی از قطعه سازان به رقبای جدی خودروسازها تبدیل شده اند.

در کشور ما که به علت حجم سنگین سرمایه مورد نیاز، تهدید تبدیل قطعه ساز به خودروساز و پیش بینی آن در آینده، وجود ندارد، تشویق قطعه سازان به توسعه کیفی و کمی و راه اندازی آنها در جهت ارتقای کیفیت تولید و بکارگیری تکنولوژی مناسب، امری لازم است. لازم از آن جهت که بخشی عمده از فرصت های شغلی در صنعت خودروسازی که به آن اشاره شد در همین مجموعه قطعه سازهاست و برای کشوری که دغدغه انتقال نیروی انسانی و گسترش توانمندی های بخش خصوصی و تحریک تولید و درآمد را دارد، توجه

به قطعه سازان در صنعت خودرو امری مهم است. ضمن آنکه این بخش صنعتی جایگاه، مناسبی برای بکارگیری و رواج فناوری‌های جدیدی است که محصول دانشگاه‌ها و مراجع علمی کشور است. پس توجه به آن در واقع یک حرکت عام در مسیر تحقق اهداف سند چشم انداز در افق ۱۴۰۴ تلقی می‌شود. همه دوستان مطلعند که این بخش صنعتی دارای حاشیه‌های فراوانی است که حل و فصل‌شان می‌تواند دامنه مسائل و مشکلات بدنه اصلی صنعت خودرو را نیز محدودتر کند.

### چالش‌های درونی و بیرونی صنعت خودرو

**مهندس تقوی‌نژاد:** در اجرای سند چشم‌انداز صنعت خودرو در افق ۱۴۰۴، چهار چالش را در نظر گرفتیم که در تحقق اهداف این سند با آن مواجه خواهیم بود. چالش اول، ساختار صنعت است؛ زیرا سهام عمده دولتی در دو خودروساز بزرگ کشور فضایی را ایجاد می‌کند که در بند ۱-۳ سند به آن اشاره شده که حداقل هویت اقتصادی بنگاه‌ها به رسمیت شناخته شود در آن بند آمده است: «بسترسازی مناسب در جهت اجرای برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور با تأکید بر حفظ هویت بنگاه‌ها به عنوان بنگاه اقتصادی و رقابت‌پذیر کردن آن‌ها». در حقیقت ساختار صنعت و اعمال نظرها و سیاست‌هایی که از طرف دولت صورت می‌گیرد مد نظر است و حداقل درخواست صنعت این است که اجازه دهند قیمت محصول در شرایط طبیعی بازار مشخص شود. همچنین مداخله در حوزه تصمیم‌گیری‌های بنگاهی مثل انتخاب شریک اگر دولت اجازه دهد درون خود بنگاه حل شود، بنگاه‌های ما قادر هستند به نحو مناسب از عهده آن برآیند و هدف‌های مورد نظر دولت را هم تامین کنند. چالش دوم، بهبود فضای کسب و کار

است که از آن جمله می‌توان به اصلاح قوانین و تثبیت سیاست‌های پولی، اصلاح قوانین مادر مانند مالکیت معنوی ضد دمپینگ، قانون کار، قانون تامین اجتماعی و قانون تجارت اشاره کرد. به عنوان مثال ما در قانون تجارت خود قانون مربوط به هولدینگ نداریم و سال‌هاست که این بحث مطرح می‌شود و هنوز هم از این قانون محروم هستیم. در حالی که ایران خودرو با حدود صد شرکت وابسته کار می‌کند و در واقع یک هولدینگ بزرگ است. بنابراین اگر اراده‌ای فراتر از صنعت در سطح ملی برای بهبود فضای کسب و کار وجود نداشته باشد. این سند نمی‌تواند به اهداف خود برسد.

دو چالش اول و دوم از عوامل بیرونی صنعت هستند که در اجرای این سند می‌تواند تأثیر مثبت و یا منفی داشته باشند. اما چالش‌های سوم و چهارم، عوامل درونی این صنعت به شمار می‌روند: چالش سوم، افول تدریجی توسعه محصول در سال‌های اخیر است، می‌دانیم که آینده هر صنعتی به داشتن محصولات جدید است. هدف‌های بسیار بزرگی در این سند وجود دارد از جمله هدف ۵۰ درصدی برنند داخل است؛ یعنی در سال ۱۴۰۴ نیمی از خودروها باید برنند ایرانی داشته باشند و همچنین صادرات ۳۳ درصدی داشته باشیم. الزام این دو هدف پرداختن به بحث توسعه محصول است و در این سند تأکید شده است که خودروسازان نباید دنبال CKD سازی باشند، بلکه باید به سمت طراحی و توسعه محصول بروند. برای تحقق این اهداف، نیازمند حفظ نیروهای دانش‌محور و همچنین دانش هزینه‌بایی و مالی پروژه‌ها هستیم.

چالش چهارم، منابع مالی و منابع انسانی متخصص هستند که می‌بایست در این صنعت فرایند برنامه‌ریزی منابع (resource planning) مورد توجه قرار گیرد که البته این امر بدون کمک دولت و حمایت مالی، امکان‌پذیر نیست.

یکی دیگر از زمینه‌هایی که صنعت خودرو می‌بایست به آن بپردازد و در طول ۵ سال اخیر از توجه به آن کاسته شده، بحث قطعه‌سازی است. دو خودروساز ظرف ۱۰ سال گذشته ظرفیت سازی زیادی را انجام دادند تا هر کدام به ظرفیت تولید یک میلیون دستگاه برسند، متأسفانه این ظرفیت سازی در زنجیره تامین صورت نگرفته است. قطعه‌سازان ما برای افزایش تیراژ و کیفیت قطعات خود با مشکلات زیادی مواجه بوده‌اند و متأسفانه به دلیل عدم پشتیبانی نتوانستند برنامه‌ریزی برای افزایش ظرفیت، ارتقای دانش فنی و جذب تکنولوژی بالاتر انجام دهند و یکی از نکات تهدید برای تحقق این سند، عدم پشتیبانی از قطعه سازان است.

### و سخن پایانی

**عمادزاده:** ضمن تشکر فراوان از توضیحات ارزشمند همه شرکت کنندگان در این میزگرد و نکات پرارزش و اطلاع‌آفرینی که مطرح نمودند باید آرزو کرد آنچه را که پس از مطالعات کارشناسی و تطبیقی به صورت اسناد راهبری صنعت خودرو تهیه شده است با یک عزم ملی و اراده همگانی همه دست‌اندرکاران به مرحله پیاده‌سازی و اجرا نزدیک شود. بخش‌هایی از این راهبردها که به اجرا درآمده‌اند خود مبین پتانسیل فراوانی هستند که می‌توانند مسیر توسعه صنعتی کشور را تسریع کنند و آنچه را که بخصوص در سال ۱۳۸۹ به عنوان جهش صنعتی مطرح نظر است، تقویت کنند. در یک جمع بندی عام از سخنان دوستان به این نتیجه می‌رسیم که تمام آنچه که مطرح شد اصولی است که در بهبود وضعیت بخش معدن، کشاورزی و خدمات نیز قابل تعمیم است و عزم راسخ دست‌اندرکاران می‌تواند حرکت به سمت توسعه یافتگی را با عرض و شعاع بسیار گسترده‌ای از صنعت خاص خودرو برای کشور رقم زند. □