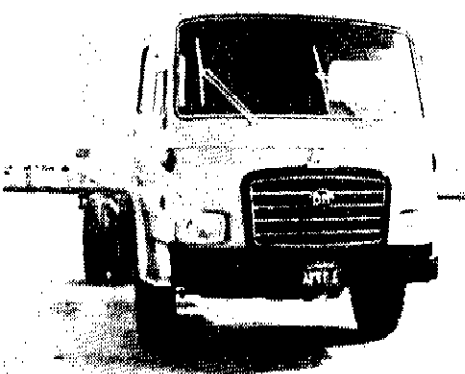


حرکت: چرخ تولید

این روزها، مینی بوس جدید و شکیل خودروسازان در مقابل بسیاری از همشهریان و هموطنان توقف می کند، یک خودرو نیمه ایرانی، با اتاق ایرانی و تزئینات داخلی، یک محصول مشترک و تازه، A-60 ساخت ایران و ایتالیا (خودروسازان از ایران و IVECO از ایتالیا).

سالهاست که بنز و فیات دو رقیب سر سخت در عرضه مینی بوس در ایران فعالیت می کنند. و بالاخره مینی بوس جدید خودروسازان با قیمت ۱۵ هزار دلار در خط تولید مستمر قرار گرفته است.



مروری بر خبر:
 نوع جدید مینی بوس از ماه آینده به بازار وارد می شود
 "خط تولید جدید مینی-بوسهای A-60 در شرکت صنعتی خودروسازان، صبح دیرروز (۶۹/۵/۲۲) طی مراسمی توسط آقای نژاد حسینیان وزیر صنایع سنگین افتتاح شد."
 به گزارش خبرنگاری جمهوری اسلامی "در آغاز این مراسم ابتدا آقای مهندس حبیب مرادی مدیر عامل شرکت خودروسازان، به بیان چگونگی فعالیت این شرکت پرداخت. سپس وزیر صنایع سنگین از قسمتهای مختلف تولید مینی بوس بازدید بعمل آورد. وزیر صنایع سنگین بعد از افتتاح خط تولید و بازدید از کارخانه، همراه با سایر مدعوین سوار بر یکی از مینی بوسهای جدید ساخته شده، مسافت کوتاهی را پیمود."
 آقای نژاد حسینیان سپس در یک مصاحبه با خبرنگاران گفت: در شرکت خودروسازان سالانه ۲ هزار دستگاه و در ایران خودرو ۱۵ هزار دستگاه مینی بوس کامل تولید می شود که توزیع آنها برای بخش خصوصی به متعهد وزارت راه و ترابری می باشد.
 وزیر صنایع در بخشی از مصاحبه ضمن تسالم خواندن سیستم توزیع فعلی و ناراضی بودن مردم نسبت به آن گفت سعی می شود این سیستم تا سالم برجسته شود و تولید به حدی برسد که قرعه کشی نیز از میان برود.

عرضه کرد، گرچه این اسبان آهنین راهوار، تهرانی ها را از ترافیک و از مشکل تاکسی های نارنجی کمیاب نجات می دادند و البته سقف بلند مینی بوسها و اینکه بالاخره اتاق آنرا ایران ساخته است، تا حدودی مایه دلخوشی بود، اما قدرت کم موتور این وسیله نقلیه، شاسی های جوش خورده، دودزایی و آلوده ساختن هوا و ... کم کم آنها را از چشم می انداخت، مأمورین راهنمایی رانندگی، در مواردی اقدام به توقف آنها می کردند و طرف ایتالیایی هم در رفع مشکلات یا نمی کوشید و یا نمی توانست و یا اینکه عیب یابی آنها در ایران به درستی انجام نمی شد.

در سال ۱۳۶۲، تولید فیات LOPETO از گردونه شرکت مادر (IVECO) در ایتالیا خارج و IVECO به ایران پیشنهاد جایگزین کردن مینی بوس فیات A-60 را ارائه کرد.

تغییر خط تولید، مستلزم سرمایه گذاری جدید بود و با وجود خارج شدن مینی بوس LOPETO از خط تولید، یک قرارداد دیگر با ظرفیت ۴۷۰۰ دستگاه مینی بوس LOPETO، با ایران منعقد شد.

OM و امید
 زمانی که پرونده خودروسازان را ورق می زنیم، در ابتدا یک شرکت کوچک ایرانی-ایتالیاتی را در سال ۱۳۴۳ و با پروژه های متوسط مشاهده می کنیم. ۶۰ میلیون ریال سرمایه شرکت، با ۵۴۰۰ سهم با نام و ۶۰۰ سهم بی نام (۲۵ درصد سهام متعلق به IVECO ایتالیا و ۷۵ درصد متعلق به ایران) در مجموع یک سرمایه گذاری ایرانی و خارجی، موجودیت شرکت خودروسازان را رقم زده بود.

تولیدات این شرکت در سالهای قبل از انقلاب، عمدتاً شامل مینی بوس OM (امید) و OM-50 و کامیونت بود. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی شرکت خودروسازان با قصد رسیدن به خودکفایی، قرارداد ساخت مینی بوس (موتور و شاسی از ایتالیا - اتاق مینی بوس از ایران) را با ایتالیا منعقد کرد. حاصل آن مینی بوس Lopetol-5 و در ظرفیت محدودتر تولید کامیونت فیات بود.

شرکت خودروسازان تقریباً "در مدت ۹ سال فعالیت بعد از انقلاب، ۲۰ هزار دستگاه مینی بوس لویپتو LOPETO به بازار



که احتمالاً " فقط نیمی از قرارداد به مرحله تولید رسید .

در سال ۱۳۶۷ مدیران ایرانی، به این نتیجه رسیدند که طرح پیشنهادی IVECO را قبول کنند، چرا که خودرو-سازان ۱۲۰۰ نفر پرسنل بیکار را دست به دست می‌کرد و آخر سر نیز ۷۰۰ نفر از آنها را باز خرید کرد تا مدیریت با پرسنل کمتر، هزینه کمتری را متقبل شوند .

مهندس حبیب مرادی که با درجه مهندسی صنایع و فوق لیسانس مدیریت از آمریکا فارغ التحصیل شده است و بیش از ۱۰ سال در مجتمع گوشت فارس، و جهاد سازندگی و در شرکت صنایع سنگین سابق وزارت صنایع سنگین عهده دار پست‌های مدیریت با مسئولیت بوده است هم‌اکنون مدیریت شرکت خودروسازان را به عهده دارد .

با توجه به اینکه مهندس مرادی از ابتدای عقد قرارداد ساخت مینی‌بوس FIAT A-60 تاکنون در جریان امور بوده است، خبرنگار بخش صنعتی گزارش بعد از آغاز تولید مینی‌بوس‌های جدید و ضمن گفتگویی اختصاصی با وی دلایل مذاکره با IVECO، عقد قرارداد جدید و برنامه‌های آینده را جویا شد .

مهندس حبیب مرادی در این زمینه اظهار داشت :

در سال ۶۷ شرکت در بیکاری بسر می‌برد، از ۱۲۰۰ نفر پرسنل، ۷۰۰ نفر باز خرید شده بودند و الباقی نیز بهره‌دهی مناسبی نداشتند، در حالی که هزینه‌های شرکت همچنان پابرجا بود، از طرف دیگر بی‌رقیب بودن بنز در تولید مینی‌بوس‌های ایران خودرو نیز مورد نظر نبود، با این مسایل، مدیریت پس از هماهنگی با مقامات وزارتخانه، جهت سامان دادن به امور خودروسازان و با این شرط که درصد تولید داخلی بالا برود (تولید بالنسبه محلی شود)، مذاکرات

را با IVECO ادامه داد .

یک قرن سابقه، فیات و شهرت آن در تولید ماشینهای بزرگ (غیرسواری) و قبول کردن شرایط ایران در محلی کردن تولید، موجب شد تا رقبای IVECO که از کشورهای انگلیس، ژاپن، ایتالیا، اسپانیا و سوئد مایل به مذاکره بودند به نتیجه برسند. شرط دیگر، انتقال تکنولوژی به داخل ایران بود به این جهت هیاتی از IVECO به ایران اعزام شد و در مدت اقامت خود، موجودیهای صنعتی کشور، امکانات ۴ الی ۵ کارخانه را که می‌توانست شاسی، موتور، و گیربکس را تحت لیسانس IVECO بسازند، بررسی کرد و پس از مطالعه روی آن، قرارداد همکاری مجدد منعقد شد .

در مورد محلی کردن تولید نیز مقرر شد ۱۰۰ درصد اتاق مینی‌بوس در ایران ساخته شود که تا نصب پرس ۶۵۰ تنی تنها چند قطعه از اتاق مینی‌بوس از خارج وارد شود .

البته در حال حاضر ۷۵ درصد موتور و سایر قطعات هم وارداتی است و چون مجتمع فیات علاقمند بود در ایران به عنوان رقیب نیز باقی بماند تقریباً پس از ۵ دور گفتگوی مفصل و طولانی و اصلاح قراردادها، خواسته‌های ایران پذیرفته شد و قرارداد در شرف امضاء است .

آقای مهندس مرادی با توجه به نقاط ضعف مینی‌بوسهای LOPETO برای رفع این مشکلات در مینی‌بوسهای جدید اقدامی کرده‌اید؟

بله. گرچه مسئله دودزایی مینی-بوسها بنا به نظارت کارشناسی IVECO مربوط به تعمیرکارها و مشکلات داخل بوده است اما یک هیات از مهندسين و کارشناسان ایتالیایی، به مدت ۵ الی ۶ ماه در محل شرکت حضور خواهند داشت، تا مینی-بوسهای جدید درجاده‌های ایران و در

شرایط آب و هوای گرم و سرد، در گردنه‌ها و سایر جاده‌ها، آزمایش شود، همچنین خدمات بعد از فروش، بازدید از دفاتر نمایندگان خودروسازان در سایر نقاط کشور و رفع معایب مینی‌بوس فیات A-60 به عهده این هیات است .

نتیجه قرارداد چه بود؟

افتتاح خط جدید مینی‌بوس A-60 با ظرفیت فعلی ۴ دستگاه مینی‌بوس در روز، که با تقویت پرسنل و اجرای طرح بهره‌وری این ظرفیت می‌تواند تا ۱۰ دستگاه در روز برسد. زیرا براساس این طرح کارگران در ازاء تولید هر مینی‌بوس علاوه بر دستمزد روزانه پاداش معینی دریافت می‌کنند و چنانچه گروه تولید روزانه ۱۰ مینی‌بوس تولید کنند هر کارگر علاوه بر حقوق روزانه تا سه هزار ریال پاداش می‌گیرد .

با مینی‌بوسهای ساخته شده چه می‌کنید؟

مینی‌بوسها علاوه بر تحویل به مراکز دولتی به افرادی واگذار می‌شوند که قبلاً ثبت نام کرده‌اند .

آیا به گسانی که ثبت نام کرده‌اند و مقداری از قیمت خرید را واریز کرده‌اند مینی‌بوسهای جدید با قیمت قبلی تعلق می‌گیرد؟

خیر مینی‌بوسها با قیمت جدید عرضه می‌شود .

قیمت تمام شده مینی‌بوسها چقدر است؟

قیمت فروش آنها حدود ۱۵ هزار دلار (۱۱ هزار دلار خرید موتور، شاسی و ۴ هزار دلار هزینه ریالی)، البته قیمت این مینی‌بوس در اروپا حدوداً ۳۵ هزار دلار است .

مبلغ پرداختی خریدار چقدر است؟ این را سازمان حمایت از مصرف

نقد حال مطبوعات

دکتر اسدی: روزنامه در گذشته فقط نقش خارجی را داشته است.

دکتر معتمدنژاد: ... واقعیت اینست که مطبوعات ما ؟ تعداد

روزنامه‌های روزانه، به هیچ وجه با تعداد با سوادان، شرایط فرهنگی مملکت و قوه خرید مردم انطباق ندارد.

خانیک: ما از رسانه و مطبوعات انتظار داریم که تهییج احساسات یا بسیج عقل بکنند.

فرقانی: من معتقدم مطبوعات مابعد از انقلاب رشد کیفی چشمگیری نسبت به مطبوعات قبل از انقلاب داشته‌اند، حتی آزادیها در نوشتن بیشتر شده است.

دکتر مولانا: من فکر می‌کنم در ۱۰ سال گذشته از جنبه کیفی، روزنامه‌های مثل کیهان، اطلاعات و مجله‌های دیگر رشد کرده‌اند... ولی روزنامه‌ها هنوز تا حدی از جنبه رسمی بیرون نیامده‌اند و بیشتر سیاسی هستند، تا فرهنگی اقتصادی و مردمی.

محسنیان‌راد: ... تحقیقات نشان داده که شخصیت وسایل ارتباط جمعی ما به ویژه روزنامه‌ها بیشتر تابع افراد است... مسئله دیگر قانون مطبوعات است. با اینکه روی آن کار شده ولی لنگه‌های عجیب و غریبی در آن دیده می‌شود. مثلاً "در یک بند گفته می‌شود، مطبوعات می‌توانند سیاسی، اقتصادی علمی... یا انتقادی باشند، یعنی مطبوعات انتقادی حدای از مطبوعات دیگر هستند. پس ترکیبی از مطبوعات سیاسی - انتقادی یا اقتصادی - انتقادی وجود ندارد. این را نمی‌توان به حساب اشتباه گذاشت، بلکه این یک نوع نگرش به مسئله را نشان می‌دهد.

دکتر مولانا: وقتی از روزنامه‌نگاران ایرانی سؤال می‌شود که چه موانعی در کار شماست، به وسایل بسیار حایل و عجیبی بر می‌خوریم. شاید هر چند در حده مقامها کاهش پیدا می‌کند. میزان انتقاد پذیرشان کمتر می‌شود. نگرشی که مقامهای مملکتی در مورد مطبوعات دارند، با هم متفاوت است. خیلی از اینها مطبوعات را تقریباً "عوامل روابط عمومی خودشان می‌دانند، نه نماینده مردم. مطبوعات را وسایلی می‌دانند که از آنها در راستای همان نقش روابط عمومی استفاده کنند.

نقل از فصلنامه شماره اول رسانه



مشکل‌گشای مجموعه تحت نظر خود می‌باشد.

از طرفی برخورد قاطعانه، تصمیم‌گیری منطقی و اجرای قاطعانه تصمیمات و مقابله با مشکلات، یکی دیگر از خصیصه‌های مدیریت است البته در مقابل، هدایت و حمایت وزارتخانه یا متولی یا صاحب موسسه و کارخانه و نظارت بر امور مدیریت نیز ضروریست. و شایسته است، متولی کار یا وزارتخانه به درخواستهای منطقی مدیر "نه" نگوید، کار امروز به فردا افکنده نشود، (از نظر مدیر و برای تولید بهتر و بیشتر، فردا وجود ندارد زیرا فردا تقاضاها و مشکلات خود را خواهد داشت).

مهندس مرادی معتقد است تصمیم‌گیری‌های وزیر و معاونین وزارتخانه و نظرات امیدوارکننده آنها نیز بخصوص می‌تواند به عنوان "پشتوانه" امیدبخشی برای مدیران دولتی محسوب شود. همچنین اعتماد مقامات تصمیم‌گیرنده به مدیران و اعتماد مدیران به مدیران رده پایین و اعتماد آنها به کارشناسان، حلقه‌ای از امید و دلگرمی را به وجود می‌آورد. آنچه که می‌تواند مدیریت را خلع سلاح و تولید را به صفر برساند، بی‌مهری به مدیریت و یا انگ زدن به وی است، تضعیف مدیریت کار آسانی است ولی رساندن تولید به میزان و آمار اولیه کار سختی است.

مهندس مرادی با ذکر مطالبی در مورد تلاش وزارت صنایع سنگین در مورد انجام تعهدات نسبت به مردم و صبر مردم صمیمی و مهربان که در انتظار دریافت اتومبیل سواری، وانت، مینی‌بوس و... که مدت‌هاست تمام یا بخشی از هزینه آن را پرداخت کرده‌اند، می‌باشند گفت من معتقدم مردم خوب، مدیران سالم، صادق و دلیر می‌خواهند. و مدیرانی که به عنوان تحصیل و تخصصی دکتر، مهندس و کارشناس را به همراه دارند، در صورتی که انتخاب می‌شوند نباید مورد بی‌مهری قرار گیرند.

کننده و تولید کننده معین می‌کند.

برای آموزش کارگران کارخانه برنامه‌ای دارید؟

در یکی از ماده‌های قرارداد بین خودروسازان و IVECO آورده‌ایم که کارگران تعمیرکار و اتاق‌ساز، ۳۰ الی ۴۰ نفر در سال برای مدت یک هفته تا ۱ ماه به ایتالیا عزیمت کنند و یا کارشناسان ایوکو در ایران، این آموزش را برعهده گیرند.

تعویض یا تکمیل و مرمت خط تولید مینی‌بوسهای جدید چه مدت به طول انجامید؟

خط تولید باید ۱ سال دیگر راه‌اندازی می‌شد ولی همکاری پرسنل با مدیریت، برنامه‌ریزی صحیح و سیاستهای اعمال شده از سوی مجموعه مدیریت باعث شد تا خط تولید در مدت دو ماه راه‌اندازی شود، و هم‌اکنون شما هنگام ورود به سالن تولید، شاهد کار مستمر پرسنل از برش ورقها برای ساخت اتاق تا چک کردن روغن و خروج مینی‌بوس هستید.

برای آینده چه برنامه‌هایی دارید؟

هم‌اکنون قادریم که کامیونت ۲/۵ تن هم تولید کنیم و براساس متن قرارداد در آینده نزدیک ۷۵ درصد واردات موتور به صفر یا نزدیک آن می‌رسد و شرکت‌های همکار ایرانی که مورد تایید IVECO نیز هستند، موتور - گیربکس - شاسی و... می‌سازند، عملیات جایگزین کردن این قطعات را انجام می‌دهند.

آقای مهندس مرادی به عنوان سؤال آخر، در صورت امکان، تعریفی از مدیریت در صنایع به دست دهید و اینکه نخگان در مدیریت چه کسانی هستند و موفقیت مدیر به چه عواملی بستگی دارد؟

من فکر می‌کنم مدیریت عامل اصلی در تولید مناسب (با حداقل قیمت تمام شده و کیفیت مطلوب) و افزایش تولید است. مدیر همواره شنونده خوبی در رابطه با مشکلات بوده و با تدبیر صحیح