

پیمانکاری فرعی صنعتی در ایران؛ ارائه یک مدل

دکتر محمد مولایی
www.mowlaei@basu.ac.ir

چکیده

یکی از استراتژیهای توسعه صنعتی سازمان یونیدو در دو دهه اخیر، گسترش پیمانکاری فرعی صنعتی و مبادله‌های مشارکتی (SPX) در سطح جهان بوده است و این استراتژی، یک عامل پیوند بین صنایع کوچک و بزرگ و باعث تداوم تولید، افزایش تقاضا برای کالاهای واحدهای صنعتی کوچک و تأمین قطعه‌های مورد نیاز صنایع بزرگ است.

در این مقاله، مدل مناسبی از پیمانکاری فرعی صنعتی بین صنایع کوچک و بزرگ ارائه شده است و در آن انواع سازمانها و نهادهایی که به انجام بهینه پیمانکاری فرعی بین واحدهای صنعتی کمک می‌کنند، لحاظ شده است. به نظر می‌رسد با عملی کردن چنین مدلی بتوان پیمانکاری فرعی صنعتی را در بین صنایع کوچک و بزرگ ایران گسترش داد.

پیمانکاری فرعی صنعتی، به عنوان یکی از روشهای تأمین سفارشهای تولیدی واحدهای صنعتی بزرگ از بیرون، در سالهای اخیر مورد توجه مدیران صنایع کشورهای مختلف جهان و به عنوان یکی از سیاستهای موفق سازماندهی و توسعه صنایع کوچک و متوسط، مورد توجه سیاستگذاران اقتصادی و صنعتی کشورهای با اقتصاد صنعتی، بوده است.

بررسی نظام پیمانکاری فرعی در کشورهای مختلف نشان دهنده آن است که این نظام با سوابق تاریخی، اجتماعی، اقتصادی، صنعتی و بسیاری دیگر از عوامل تأثیرگذار ارتباط تنگاتنگ داشته، عیناً قابل اقتباس و اجرا در سایر کشورها نیست. لیکن نمی توان منکر تجربههای موفق و ارزشمندی شد که می توانند دارای نکتههای آموزنده ای برای دیگر کشورها بوده، مورد استفاده و بهره برداری آنها قرار گیرد. با توجه به چنین تجربههایی است که یونیدو توانسته است از ابتدای دهه ۱۹۹۰ تاکنون بیش از ۵۰ مرکز تبادل اطلاعات و ایجاد ارتباط را در بیش از ۳۰ کشور جهان که فاقد برنامه های ویژه ای برای توسعه پیمانکاری فرعی و همکاری بین صنایع کوچک و متوسط و بزرگ بوده اند، ایجاد کرده تا به ارتقای بهره وری این واحدها کمک کند. نظام پیمانکاری فرعی صنعتی در ایران از پیشینه زیادی برخوردار نیست و به علت وجود مشکلات زیادی که فراروی آن بوده است، نتوانسته است در بین واحدهای تولیدی کوچک و بزرگ به عنوان یک نظام مبادلاتی فراگیر شود. در این مقاله، ضمن تبیین ویژگیهای نظام پیمانکاری فرعی صنعتی، مشکلات اجرایی مرتبط با آن را در ایران مورد بررسی قرار داده، در انتها، الگوی مناسبی از نظام پیمانکاری فرعی ارائه می شود.

تعریف پیمانکاری فرعی صنعتی و انواع آن

پیمانکاری فرعی صنعتی، یکی از راه های مدرن و مؤثر سازمانی برای تولید محصولات صنعتی از راه همکاری واحدهای تولیدی مکمل است. در این حالت یک پیمانکار اصلی، همراه با

عرضهکنندگان پیمانکاری فرعی متعدد، وجود دارند. به عبارت دیگر در نظام پیمانکاری فرعی، توافق بین دو گروه، یعنی پیمانکار اصلی و پیمانکاری فرعی است. پیمانکاری اصلی (=OEM Original Equipment Manufacturer) اقدام به واگذاری تولید قطعهها و اجزای قابل مونتاژ فرعی و یا بخشی از خدمات مورد نیاز محصول نهایی به یک یا چند بنگاه تولیدی می کند.

پیمانکاری فرعی (Subcontractor) براساس مشخصات فنی تعیین شده توسط پیمانکار اصلی کار را انجام می دهد. بدیهی است در نظام تولید، به ویژه در حوزه های صنعت، تقسیم کاری که به این روش انجام می پذیرد، موجب ارتقای روزافزون تخصص پیمانکار فرعی در یک یا چند فرایند فنی می شود (گلستانی و محتشمزاده، ۱۳۸۴: ۴).

پیمانکاریهای فرعی صنایع کوچک و متوسط از لحاظ رابطه با صنایع بزرگ به چهار گروه تقسیم می شوند:

- الف - پیمانکاری فرعی برای ساخت قطعهها و کالاهای نیم ساخته صنعتی،
- ب - پیمانکاری فرعی برای تکمیل و مونتاژ قطعهها و کالاهای صنعتی،
- ج - پیمانکاری فرعی برای انتقال اطلاعات و دانش فنی و ارتقای تکنولوژی،
- د - پیمانکاری فرعی برای انجام تحقیق و طراحی بخشی از یک طرح بزرگ و یا طرح توسعه واحدهای بزرگ.

مزایای پیمانکاری فرعی صنعتی

پیمانکاری فرعی صنعتی دارای مزایای زیادی برای صنایع کوچک و بزرگ است:

الف - مزایای پیمانکاری فرعی صنعتی برای صنایع کوچک:

۱. حداکثر بهره برداری از امکانات آزمایشگاهی و سیستم کنترل موجود در صنایع طرف قرارداد.
۲. بهره مندی از تجربههای فنی - تخصصی کارشناسان طرف قرارداد و در نتیجه ارتقای توان علمی - تخصصی و بهره وری واحدهای صنعتی کوچک.
۳. استفاده از توان بالقوه تولیدی و رفع مشکل کمبود تقاضا در واحدهای تولیدی مورد نظر.

۴. به لحاظ تولید انبوه، قیمت تمام شده کالا در حداقل قرار می گیرد.

۵. توزیع درآمد بهتر و افزایش درآمد کارکنان و در نهایت اجتماع.

۶. تولیدات به صورت تخصصی و حرفه ای شکل می گیرد و باعث دستیابی سریعتر به نوآوریها و خلاقیت در تولید می شوند و در نتیجه تنوع در تولیدات افزایش می یابد.

ب - مزایای پیمانکاری فرعی برای صنایع بزرگ:

۱. صنایع بزرگ با کاهش هزینههای سرمایه گذاری و جلوگیری از گسترش بی رویه واحدها و بعضاً با تعطیل کردن پاره ای از بخشهای خط تولید و سپردن کار تولید قطعهها و کالاهای صنعتی و حتی بخش طراحی و مونتاژ کالا به واحدهای کوچک طراحی و مهندسی و مونتاژ، نه تنها از کاهش حجم تولید واحد صنعتی خود جلوگیری می کند، بلکه برعکس حجم تولید و بهره وری را تا چند برابر افزایش میدهند.

۲. صنایع بزرگ با بهره گیری از پیشنهادها و اندیشه خلاق واحدهای کوچک پیمانکار، ضمن رفع مشکلات و ضعفهای احتمالی و ارتقای کیفیت کالاهای تولیدی، توانسته اند بیشترین نوآوری و تنوع را به تولیدات خود بدهند.

۳. صنایع بزرگ با انجام پیمانکاریهای فرعی قادر هستند قیمت تمام شده کالا را به میزان قابل توجهی کاهش دهند و برای مدت زمانی طولانی می توانند قطعهها و لوازم مورد نیاز خود را به گونه سفارشی تأمین کنند.

پیشینه پیمانکاری فرعی صنعتی در ایران

در ایران مونتاژ اتومبیل از سال ۱۳۴۷ به طور رسمی شروع شد. قرارداد تولید اتومبیل با سه شرکت: ایران ناسیونال (ایران خودرو)، شرکت سهامی سیتروئن (سایپا) و جنرال موتورز ایران (پارس خودرو) منعقد شد.

نخستین اتومبیل تولیدی در ایران آکانام داشت که طی چهار سال ۱۳۴۷ تا ۱۳۵۰، ۱۰۳۵ دستگاه اتومبیل تولید شد. سپس محصولات دیگری، مانند: ژیان (۱۳۵۵)، وانت نیسان (۱۳۶۶)، رنو ۲۱ (۱۳۷۲)،

پراید (۱۳۷۲)، سیتروئن زانتیا (۱۳۷۸)، کیاریو (۱۳۸۳) به بازار عرضه شد. یکی از اقدامهای شرکت ایران خودرو، تأمین قطعه‌های مختلف اتومبیل توسط تولیدکنندگان داخلی بوده است. بر این اساس شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعه‌های ایران خودرو (ساپکو) در سال ۱۳۷۳ تأسیس شد.

وظایف اصلی ساپکو به این شرح است (www.sapco.com):

۱. طراحی قطعه‌ها و مجموعه‌های خودرو؛
۲. تأمین قطعه‌ها و مجموعه‌های خودرو برای خودروسازان داخلی و خارجی؛
۳. شناسایی منابع تأمین قطعه‌های خودرو و تعیین سیاست تأمین قطعه‌ها؛
۴. برنامه ریزی تأمین قطعه‌های خودرو و تعیین سیاست تأمین قطعه‌ها؛
۵. انتخاب سازندگان از نظر مدیریتی و کیفی؛
۶. هدایت پروژه‌های بهینه‌سازی قطعه‌ها و قطعه‌های خودروهای جدید؛
۷. ارتقای سازندگان از نظر مدیریتی و کیفی؛

۸. خرید خارجی و داخلی مواد اولیه، ماشین‌آلات و تجهیزات ایران خودرو؛
۹. بازاریابی و هدایت سازندگان برای صادرات و انجام همکاری‌های (joint venture)؛
۱۰. هدایت پروژه‌های خودکفایی قطعه‌های خودرو.

در حال حاضر، شرکت ساپکو در برونسپاری تولید قطعه‌ها، با ۴۸۲ واحد تولیدی که سازنده قطعه‌ها هستند، برای تولید ۶۳۵۰ قطعه به صورت پیمانکاری فرعی قرارداد بسته است. بدین ترتیب به جای واردات قطعه‌های مورد نیاز خود، آنها را از تولیدکنندگان داخلی خریداری و در داخل کارخانه مونتاژ می‌کند.

در سایر صنایع، برونسپاری به منظور ساخت برخی از قطعه‌های مورد نیاز واحدهای تولیدی (به صورت پیمانکاری فرعی در سالهای اخیر به گونه پراکنده وجود داشته است. این امر در نتیجه محدودیتهای ناشی از تحریم اقتصادی برخی از کشورهای صنعتی در ارتباط با قطعه‌های مورد نیاز واحدهای تولیدی در

ایران بوده است. به عبارت دیگر، یکی از سیاستهای وزارت صنایع و معادن تشویق تولیدکنندگان داخلی به ساخت قطعه‌های مختلف مورد نیاز ماشین‌آلات صنعتی، به جای واردات پرهزینه آنها بوده است.

همچنین سیاست سازمان یونیدو مبنی بر گسترش پیمانکاری فرعی بین صنایع، برای حمایت از صنایع کوچک به منظور تداوم فعالیت آنها نیز از جمله دلایل برونسپاری سفارشهای تولیدی به واحدهای صنعتی کوچک است. سازمان صنایع و معادن در ایران انواع مشوقهای مالی و فنی را برای گسترش برونسپاری از راه پیمانکاری فرعی بین صنایع بزرگ و کوچک در دستور کار سیاستهای صنعتی خود قرار داده است و از راه ایجاد نمایشگاههای قطعه‌های ماشین‌آلات صنعتی مختلف، سایت‌های اینترنتی، بروشورها و...، به دنبال ایجاد ارتباط بین صنایع بزرگ و کوچک برای تولید نیازهای صنعتی صنایع بزرگ توسط واحدهای تولیدی کوچک است.

در ایران پیمانکاری فرعی بین صنایع کوچک و بزرگ با انواع مشکلات به این گونه روبه‌رو است:

۱. عدم تحویل بموقع سفارشها؛
۲. عدم پرداخت به موقع تعهدهای مالی؛
۳. پایین بودن کیفیت کالاهای سفارشی؛
۴. عدم ارتباط بین صاحبان صنایع کوچک و بزرگ؛
۵. عدم حمایت از انجام پیمانکاری فرعی صنعتی بین صنایع کوچک و بزرگ؛
۶. عدم وجود نهادی برای نظارت بر

حسن اجرای قراردادهای پیمانکاری فرعی صنعتی بین واحدهای تولیدی صنعتی کوچک و بزرگ.

بنابراین رفع مشکلات یادشده برای گسترش پیمانکاری فرعی صنعتی در بین صنایع کوچک و بزرگ، دارای اهمیت فراوان است.

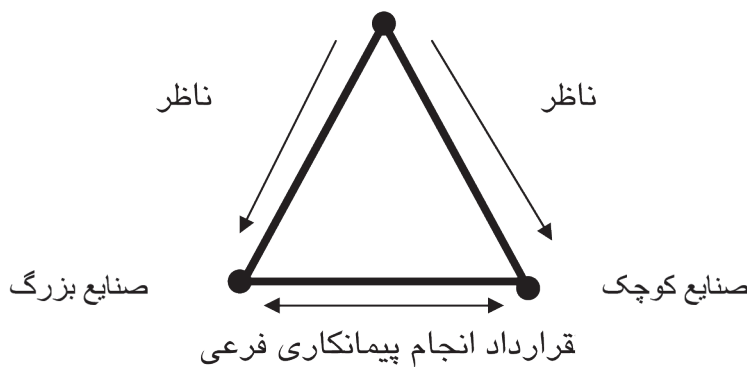
مدل پیشنهادی پیمانکاری فرعی صنعتی

بین واحدهای کوچک و بزرگ صنعتی یونیدو از دو دهه پیش، سیاست گسترش پیمانکاری فرعی و مبادله‌های مشارکتی (Industrial Subcontracting and Partnership Exchange:spx) را یکی از راهکارهای جلوگیری از ورشکستگی واحدهای تولیدی صنعتی کوچک مطرح کرده و بر این باور است که پیمانکاری فرعی باعث رونق بخشیدن فرایند تولید از راه افزایش تقاضا برای کالاها و قطعه‌های تولیدی صنایع کوچک می‌شود. همچنین برقراری پیمانکاری فرعی باعث ارتقای سطح فناوری صنایع کوچک میشود این امر در توسعه بخش صنعت در کشور بسیار مؤثر است.

مدل پیشنهادی پیمانکاری فرعی که توسط یونیدو ارائه شده است، عموماً مثلثی شکل است که در یک رأس آن سازمان صنایع کوچک* (به عنوان نماینده و متولی صنایع کوچک) و در دو رأس دیگر آن صنایع کوچک و بزرگ قرار دارند (شریف‌النسی، ۱۳۷۵: ۵۱) (شکل ۱).

وظیفه سازمان صنایع کوچک، نظارت

سازمان صنایع کوچک



شکل ۱: مثلث انجام پیمانکاری فرعی صنعتی بین صنایع کوچک و بزرگ

بر حسن انجام قرارداد بین صنایع کوچک و بزرگ است.

این مدل (شکل ۱) ساده ترین نوع ارتباط بین صنایع کوچک و بزرگ را نشان می‌دهد. در مدل‌های تکمیلی، صندوق ضمانت پیمانکاری فرعی (برای تعهد جهت مطالبات معوقه صنایع کوچک توسط صنایع بزرگ) و یا صندوق بیمه صنعتی (برای بیمه کردن حوادث پیش بینی نشده از قبیل: آتش سوزی، عدم پرداخت بموقع طلبیهای معوقه صنایع کوچک و متوسط از جانب صنایع بزرگ و یا صادرات تولیدات

صنایع کوچک) منظور شده است.

با توجه به مشکلات موجود در برقراری پیمانکاری فرعی صنعتی در ایران، این مقاله، مدل پیمانکاری فرعی صنعتی برای صنایع کوچک و بزرگ را به صورت (شکل ۲) پیشنهاد می‌کند.

اجزای تشکیل دهنده مدل پیشنهادی برای پیمانکاری فرعی صنعتی بین واحدهای صنعتی کوچک و بزرگ، به این شرح است:

۱. پیمانکار اصلی که به دلایل اقتصادی و یا فنی و تخصصی تمامی قطعه‌ها و اجزای

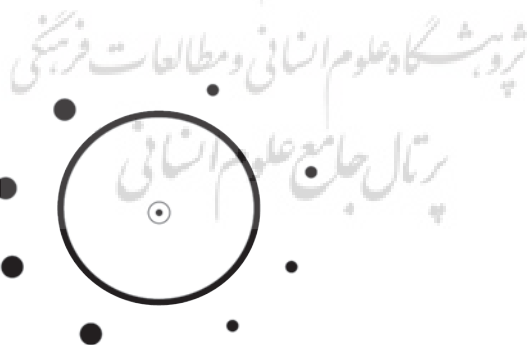
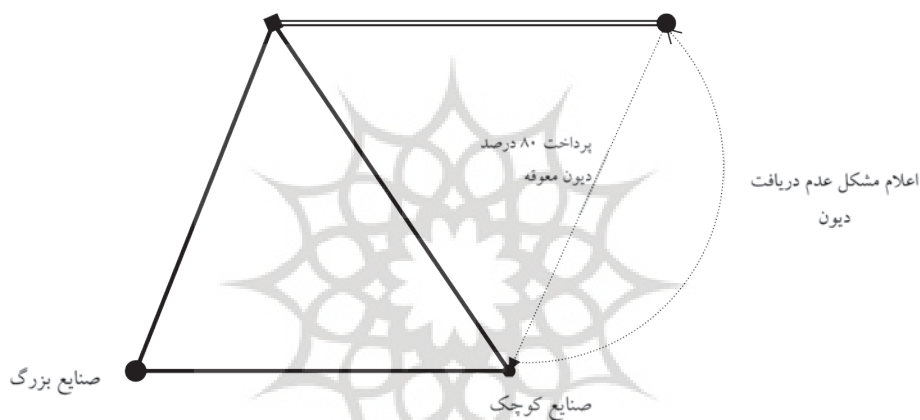
ماشین آلات تولیدی خود را در محل واحد تولیدی ایجاد نمی‌کند و به پیمانکاران فرعی برای ساخت آن سفارش می‌دهد.

۲. پیمانکار فرعی که عموماً کارگاه‌های کوچک و متوسط اند که در عملیات و فرایندهای معینی تخصص یافته، قادرند کالاهای با کیفیت منطبق با مشخصات پیمانکار اصلی را تأمین کنند.

۳. سازمان صنایع کوچک (و شرکتهای صنعتی) که در حال حاضر متولی صنایع کوچک در ایران است. از جمله وظایف این سازمان می‌توان این موارد را نام برد:

سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک های صنعتی ایران

صندوق بیمه صنعتی



شوراهای مشورتی

● تشکیل های صنایع بزرگ

● تشکیل های صنایع کوچک

○ نماینده سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک های صنعتی

شکل ۲: مدل پیشنهادی انجام پیمانکاری فرعی صنعتی بین صنایع کوچک و بزرگ در ایران

الف - ایجاد تسهیلات مالی، فنی و حقوقی برای صنایع کوچک و بزرگ به منظور عقد قرارداد پیمانکاری فرعی،
 ب - همکاری فنی لازم با صنایع کوچک به منظور ارائه راهنمایی فنی و ایجاد مراکز کنترل کیفیت و استاندارد،
 ج - پشتیبانی مالی از صنایع کوچک از راه اعمال معافیت‌های مالیاتی، عوارض گمرکی برای انجام پیمانکاری فرعی با صنایع بزرگ،
 د - تضمین بموقع پرداخت تعهدات مالی صنایع کوچک به صنایع بزرگ،
 ه - ایفای نقش میانجی برای حل اختلافات صنایع کوچک و بزرگ.

۴. صندوق بیمه صنعتی

برای جلوگیری از عدم اتحاد بانکها نسبت به اعطای وام و اعتبار به صنایع کوچک، ایجاد صندوق بیمه صنعتی در تضمین تعهدات طرفین قرارداد میتواند نقش مؤثری را داشته باشد.

مهمترین وظایف صندوق بیمه صنعتی به این شرح است:

الف - صنایع کوچک، متوسط و بزرگ موظفند در برابر تمام حوادث پیش بینی نشده (مانند: آتش سوزی، عدم پرداخت به موقع طلبهای معوقه صنایع کوچک و متوسط توسط صنایع بزرگ و یا صادرات تولیدهای صنایع کوچک) بیمه صنعتی شوند.

ب - در صورتی که صنایع بزرگ (پیمانکار اصلی) بموقع طلب صنایع کوچک و متوسط (پیمانکار فرعی) را نپردازند، صنایع کوچک و متوسط میتوانند با مراجعه به صندوق بیمه صنعتی و ارائه اسناد مربوطه، موضوع را به آگاهی صندوق بیمه صنعتی برسانند. صندوق پس از بررسی، حداکثر ظرف مدت ۱۵ روز ۸۰ درصد طلبهای معوقه را به بانک پرداخت خواهد کرد و بدین ترتیب حسن سابقه واحدهای کوچک صنعتی را نزد بانکها حفظ خواهد شد.

ج - صندوق بیمه صنعتی با همکاری سازمان صنایع کوچک موضوع عدم پرداخت بموقع طلبهای صنایع کوچک را مورد مطالعه قرار داده، در صورت تأیید، هزینه‌های مربوطه را از صنایع بزرگ دریافت خواهد کرد.

۵. شوراهای مشورتی

ایجاد شوراهای مشورتی (متشکل از نمایندگان انجمنها و تشکلهای صنایع کوچک و بزرگ) و با محوریت و مدیریت نماینده سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرکهای صنعتی ایران، می‌تواند این وظایف را به عهده گیرد:

الف - حل اختلافهای احتمالی صنایع کوچک با صنایع بزرگ،
 ب - ارجاع موارد غیر قابل حل به دادگاه ویژه (به کمک نماینده سازمان صنایع کوچک)،
 ج - بهره‌گیری از صندوق ضمانت انجام پیمانکاریهای فرعی و تأمین مطالبات صنایع کوچک،
 د - ایجاد بانک اطلاعات و ارائه اطلاعات انجام پیمانکاریهای فرعی صنایع کوچک با صنایع بزرگ،
 ه - ارائه خدمات آزمایشگاهی و کمک به ارتقای کمی و کیفی تولیدهای صنایع کوچک در اجرای پیمانکاری فرعی،
 و - انتقال اطلاعات و تجربه‌ها و راهنمایی در خرید تکنولوژیهای پیشرفته خارجی،
 ز - سرمایه‌گذاری مشترک در تهیه مواد اولیه (کمیاب و عمدتاً) برای تسریع فعالیت پیمانکاریهای فرعی.

نتیجه‌گیری

پیمانکاری فرعی و مبادله‌های مشارکتی، یکی از راه‌های پیوند بین صنایع کوچک و بزرگ و عاملی برای تداوم تولید در واحدهای صنعتی و رونق بخشیدن کل اقتصاد است. برای گسترش پیمانکاری فرعی باید موانع و مشکلات تحقق آن را برطرف کرد و برای این منظور ایجاد ارتباط و اعتمادسازی بین واحدهای کوچک و بزرگ صنعتی دارای اهمیت بسیار است.

وجود سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرکهای صنعتی به عنوان ناظر قرار دارد پیمانکاری فرعی و حامی صنایع کوچک برای دادن انواع تضمینها به طرفین قرارداد برای حسن اجرای مفاد قرارداد و حمایت‌های مالی، فنی و مشورتی از آنها ضروری به نظر میرسد.

همچنین وجود نهادهایی مانند صندوق بیمه صنعتی به منظور بیمه کردن تعهدات

طرفین قرارداد و شوراهای مشورتی به منظور حل موارد اختلاف بین صنایع کوچک و بزرگ و ارائه انواع اطلاعات فنی به آنها در گسترش نظام پیمانکاری فرعی و مبادله‌های مشارکتی بین واحدهای صنعتی کشور تأثیر زیادی دارد.

موارد یادشده، در مدل پیشنهادی پیمانکاری فرعی بین واحدهای صنعتی کوچک و بزرگ لحاظ شده است و امید است با تحقق آنها شاهد گسترش پیمانکاری فرعی صنعتی بین واحدهای صنعتی در کشور باشیم. □

منابع

۱. روئین تن، پونه، الگوهای برونسپاری در روابط پیمانکاری فرعی. نشریه صنعت‌ساز. شماره ۱۳۴-۱۳۳، (۱۳۸۶).
۲. سازمان صنایع کوچک ایران، سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک در ۲۰ کشور صنعتی و در حال توسعه. تهران: انتشارات کارآفرینان بصیر، (۱۳۸۰).
۳. شریف‌النسی، مرتضی، چرخه توسعه، راهنمای رشد شتابان. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، (۱۳۷۵).
۴. گلستانی، محمد و محترم زاده، احسان، جستاری در نظام مبادله پیمانکاری فرعی و صنعتی. شرکت شهرک‌های صنعتی استان مرکزی، (۱۳۸۵) و (۱۳۸۶).
۵. مولایی، محمد، بررسی و مطالعه توسعه نظام پیمانکاری فرعی و مبادلات مشارکتی (spx) بر اساس روش یونیدو در صنایع استان همدان. همدان: شرکت شهرکهای صنعتی استان همدان (۱۳۸۷).

6. Chuck kyoin (1995). Development of Industrial Sub- Contracting in Korea. Hanyany University.
7. Handreson peter (1996). New Strategies of Italian SMEs in Today Europe. JSBM Journal.
8. www. Sapco. Com.

* سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی ایران در ۱۳۸۴/۲/۲۴ با هم ادغام شدند و با عنوان: سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی مشغول به کار شد که متولی صنایع کوچک و متوسط در ایران است. در این تحقیق به طور اختصار از آن به نام سازمان صنایع کوچک نام برده می‌شود. در ضمن متولی صنایع بزرگ در ایران، سازمان گسترش و نو سازی صنایع ایران است.

● دکتر محمد مولایی: عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا