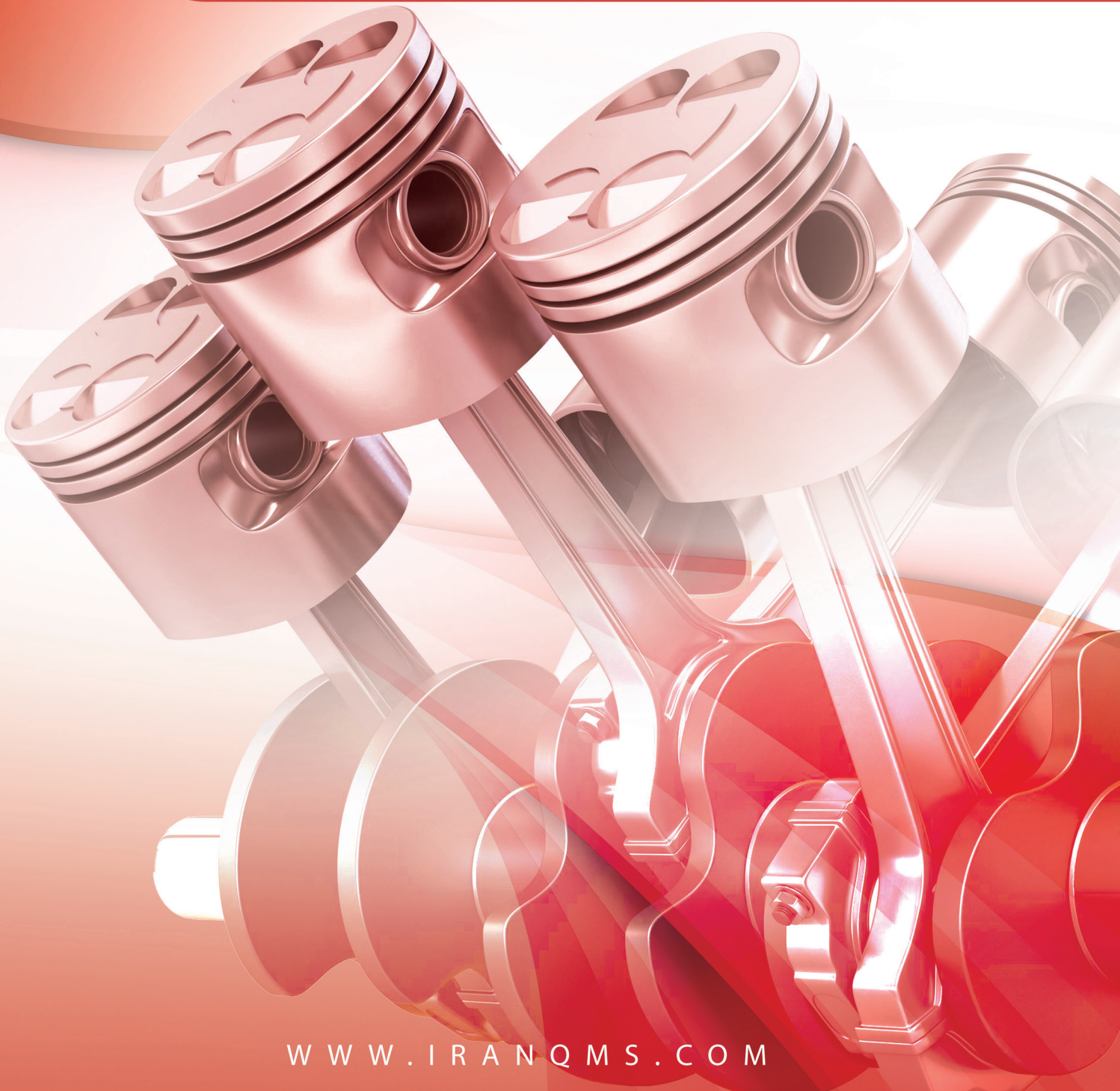
انجمن مدیریت کیفیت ایران

کیفیت صنعت خودرو وابسته به ارتقاء مدیریت کیفیت شرکت‌های قطعه‌سازی



WWW.IRANQMS.COM



نارضایتی عمومی از کیفیت تولیدات و عملکرد خودروسازان ایرانی

نگاهی به سر فصل مطالب رسانه ها در مورد صنعت خودرو نشان می دهد که واژه بی کیفیتی با صنعت خودروسازی ما عجین شده است . از بررسی وضعیت کیفیت و مدیریت آن اینگونه به نظر می رسد که صنعت خودروسازی در ایران از دوره گذار مونتاژکاری به داخلی سازی چندان بر روی کیفیت به عنوان یک موضوع اساسی کار نشده است

نارضایتی مردم از صنعت خودرو به دو دلیل است، نخست عیب و نقص فنی خودرو به ویژه زمانی که خودروها نو و صفر باشند و عامل دوم، بدقولی خودروسازان در شرایط و تحویل خودروی دیگر به جای خودروی ثبت نامی. بنابراین زمانی که از نارضایتی از صنعت خودرو صحبت می شود، دو فضای ذهنی متفاوت ایجاد می شود که باید جداگانه به آن ها پرداخته شود. مدیریت کیفیت به معنای عرضه خودرویی بدون نقص به بازار است که در مدت عمر انتظاری بدون مشکل نیازهای مصرف کننده را برآورده نماید. این کار در جهان براساس استقرار نظام های پیشرفته مدیریت کیفیت انجام میشود تا خودرو بر اساس نیاز مصرف کننده طراحی و ساخته شده و وارد بازار شود و قطعا نباید هیچ ایرادی داشته باشد. به این سطح مدیریت کیفیت در اصطلاح "اثر بخشی" یا Effectiveness گفته میشود. اما این روز ها در دنیا محدوده مدیریت کیفیت در صنعت خودرو از این سطح فراتر رفته و علاوه بر اثربخشی، به معنا و مفهوم عرضه خودرویی با حداقل هزینه تمام شده نیزهست که آن را بازدهی (Efficiency) می گویند. سیستم های مدیریت کیفیت که هم اکنون در خودروسازی به کار می رود و تویوتا به عنوان پیشگام آن شناخته میشود و دیگر خودروسازان جهانی نیز در حال پیاده سازی این سیستم ها هستند، بر مبنای به صفر رساندن هر گونه ایراد و ضایعات زمانی و مواد مصرفی و دوباره کاری درجریان تولید و عرضه است که با اجرای این سیستم ها، هر گونه هزینه های پرسنلی، مواد مصرفی، ماشین آلات و همچنین هزینه های انبارداری و مشابه آن ها که ارزش افزوده ایجاد نمی کند حذف می شود که در نهایت منجر به کاهش قیمت تمام شده میگردد.

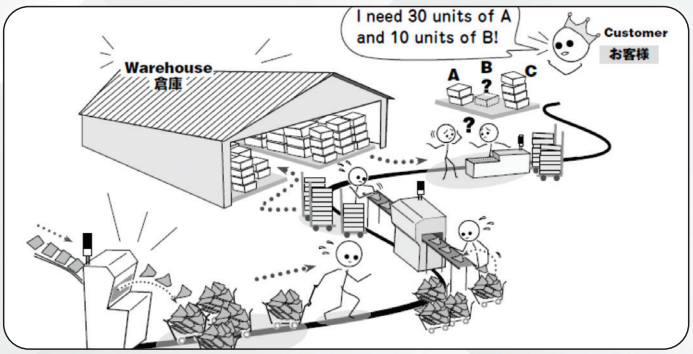
تحولات مدیریت کیفیت صنعت خودروسازی در جهان

خودروسازی تاریخچه طولانی در جهان دارد. در صدسال اخیر، در مدیریت کیفیت تولید خودرو، جهت گیری های خاصی در جهان رخ داده که فاصله ای از نظر مدیریت کیفیت و عملکرد خودروها، بین صنعت خودروسازی در کشورهای صاحب تکنولوژی و تولیدکنندگان پیشرو در مقابل تولیدکنندگان درجه دوم ایجاد کرده است. لذا باید این دو گروه را جدا از هم دید و تحلیل کرد. صنعت خودروسازی پیشرفته، در جریان تحولات تاریخی که برای آن اتفاق افتاده، از نظر جغرافیایی سه حوزه های متفاوت عملکرد داشته که یک حوزه در اروپا با محوریت آلمان، و دیگری در ژاپن و سومی در آمریکا است و مفاهیم مدیریت کیفیت به مرور در فضاهای جداگانه که هم اکنون نیز جاری است توسعه یافته و رشد کرده است. در این میان تفاوت های خاصی در مفاهیم و روش و عملکرد سیستم مدیریت کیفیت در این حوزه ها ی جغرافیایی به وجود آمده . این تفاوت ها، نه تنها در سیستم های مدیریت کیفیت تولید کنندگان خودرو، بلکه در نحوه اداره کردن زنجیره تامین نیز وجود دارد که در نهایت در کیفیت محصولات تولیدی آن ها نیزدیده می شود. و به خودروسازان در این سه حوزه هویت مشخصی می بخشد.



مدیریت کیفیت در صنعت خودروسازی اروپا

در اروپا سیاست تولیدکنندگانی مانند بنز و ب ام و و برخی تولیدکنندگان درجه یک سایر کشورهای اروپایی مبتنی بر مدیریت کیفیت بر محور نوآوری، تکنولوژی طراحی و ساخت و همچنین نظام های پیشرفته و سخت گیرانه کنترل کیفیت متمرکز بوده و همیشه تولیدات آن ها در ردیف بهترین ها قرار گرفته است. خصوصیت دیگر آن ها، نحوه مدیریت تقریبا آزاد ولی تحت کنترل زنجیره تامین و نظارت بر عملکرد کیفی قطعه سازان است. مدیریت کیفیت در صنعت اتومبیل سازی اروپا تنها به معنای کیفیت محصول نیست بلکه به معنای کیفیت در کل ساختار سلسله مراتبی سازمان سازنده و زنجیره تامین آن متمرکز است و هدف آن حفظ ارزش نام نشان و برند سازنده است.



مدیریت کیفیت در صنعت خودروسازی ژاپن

در ژاپن خودروسازی عمر کوتاه تری نسبت به سایر کشورها از جمله آمریکا دارد. اما سیاست ها و روش های مدیریت کیفیت در طراحی و تولید و عرضه در این صنعت با غرب متفاوت است. این تفاوت در نحوه ارتباط شرکت خودروساز با زنجیره تامین آن به طور فاحشی نیز وجود دارد. نظام مدیریت کیفیت در ژاپن بیشترین تمرکز را بر کار گروهی، عدم بی نظمی و حذف هر گونه اسراف و ضایعات و دوباره کاری با محوریت مدیریت زمان دارد.

ضمن آن که در مورد کیفیت تولیدات و رضایت مصرف کننده حساسیت زیادی وجود دارد و نظام های مدیریت کیفیت در تمام زنجیره ارزش خودرو سازی، از تامین مواد اولیه تا خدمات پس از فروش، بر این اصول قرار می گیرد وهمه عوامل در سطوح فردی و یا سازمانی به طور یکپارچه عمیقا و از ته قلب متعهد اند تا محصولی ارزان تر، بهتر و سریع تر به دست مشتری برسد. این ذهنیت مبتنی بر فرهنگ ژاپنی، باعث شده تا سیاست ها و تکنیک های بسیار متفاوتی از بابت مدیریت کیفیت زنجیره تامین و عوامل دیگر در زنجیره ارزش خودرو بکار گرفته شود.

مدیریت کیفیت صنعت قطعه سازی، پایه و محور صنعت خودروسازی ژاپن

در ژاپن مدیریت زنجیره تامین خودرو که تحت نام Keiretso شناخته میشود و در فارسی میتوان مترادف یا مشابه مفهوم "خوشه های صنعتی هم جهت و هماهنگ" را برای آن به کار برد، بر اساس ایجاد ارتباط نزدیک، محکم و دراز مدت خودروساز با شرکت های قطعه ساز در قالب یک خوشه بزرگ صنعتی است که تعداد قابل ملاحظه ای نیز با مالکیت مشترک هستند. این شرکت های قطعه ساز معمولا، محصولات خودرا انحصارا در داخل خوشه و به خودروسازعرضه می کنند. در نتیجه مدیریت کیفیت و مدیریت زمان و مدیریت اطلاعات به صورت یکپارچه و در حد اعلای آن قابل اجرا می شود.

بعضی این روش ها و تکنیک ها که اوج آن ها را می توان در شرکت تویوتا دید، در غرب تحت عنوان ، "تولید ناب" (Lean Production) شناخته می شود که برای صنعت اتومبیل ژاپن هویت خاصی ایجاد کرده است. با وجود شناخته بودن این روش ها و تکنیک های مدیریت کیفیت ، هنوز در بسیاری از هنوز به طور کامل اجرایی نشده است. به همین دلیل تولید اتومبیل های ژاپنی درآمریکا و اروپا، با روش و تحت مدیریت و سیاست گذاری ژاپنی ها صورت می گیرد.

مدیریت کیفیت صنعت خودروسازی آمریکا



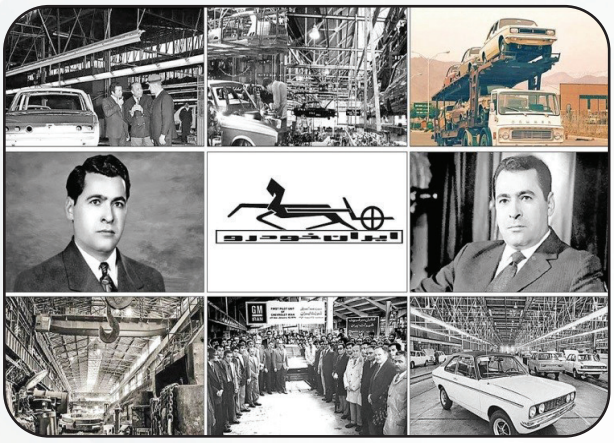
نظام سرمایه داری در امریکا دیدگاه تولید کنندگان را همواره معطوف به سود آوری، آن هم غالبا کوتاه مدت کرده است. بنابراین در آمریکا، سرمایه گذاری روی مدیریت کیفیت به سبک ژاپنی که بازدهی بلند مدت دارد چندان طرفدار ندارد. با همین رویکرد شرکت های بزرگی از قبیل فورد، کرایسلر و جنرال موتورز در طول عمرطولانی خود فراز و نشیب های زیاد و مهمی داشته اند که یکی از این موارد در دهه ۸۰ میلادی بود که صنعت خودروی آمریکا به طور کلی جا ماند و به نقطه ای رسید که بازار جهانی تولید خودرو را تحویل دو حوزه اروپا یی و ژاپنی داد و تقریبا در بازارآمریکا محصور شد. اما در نهایت با تغییر رویکرد مدیریتی به سمت ارتقاء کیفیت که منجر به نزدیک شدن سه تولید کننده اصلی و تدوین یک استاندارد یکسان برای مدیریت زنجیره تامین آنها تحت عنوان استاندارد QS 9000 شد. این امر به همراه اختصاص منابع مالی برای ایجاد زیرساخت های مورد نیاز توسعه کیفیت، تا حدودی نگاه به خودروسازی در آمریکا را تغییر داد. ولی دوباره در جریان چالش های اقتصادی ۲۰۰۸ میلادی، درعمل صنعت خودرو آمریکا سقوط کرد و در آستانه ورشکستگی قرار گرفت . اینبار نیز با تزریق منابع مالی و تغییرات گسترده الزام شده از سوی دولت اوباما، این صنعت نجات یافت. هم اکنون نیز تمام تلاش صنعت خودروسازی آمریکا اینست که از لحاظ شیوه مدیریتی خود

را به تولیدکنندگان ژاپنی و آلمانی برساند به طوری که تعداد زیادی از خودروهای تویوتا ، ب ام و، بنز و هوندا و بسیاری دیگر، در آمریکا - البته با شیوه شرکت های مادر - تولید می شوند. برای مثال تویوتا در کنتاکی کارخانه بسیار عظیم و پیشرفته ای دارد که یکی از پیشرفته ترین کارخانه های خودروسازی دنیا به شمار رفته و خودروهای کمری و چند مدل دیگر را تولید می کند. این کارخانه به صورت کامل اتوماتیک بوده و با روش مدیریتی تویوتا اداره می شود. در آمریکا نیز تسلا خودروهای برقی را با نگاه کاملا متفاوتی به خودرو تولید کرده و نگاه رباتیک به این صنعت و محصولات آن دارد که نگاه نوآور و خلاقی در صنعت خودرو ایجاد کرده است. نکته مهم این که در دهه اخیر علاوه بر تکنولوژی، خلاقیت و نوآوری در تکنیک های مدیریت کیفیت حرف نخست را در صنعت خودروسازی می زند. بنابراین باید در طراحی یک خودرو، مدیریت کیفیت و تکنولوژی را توأمان مدنظر قرار داد و بر روی آن ها تمرکز کرد.

مقایسه با صنعت خودروسازی در کشورهای دیگر

اگر از این سه حوزه اروپا، آمریکا و ژاپن و همچنین کره را که از نظر حجم تولید به آنها پیوسته و در شیوه مدیریت کیفیت تا حدودی دنباله رو ژاپن است را جدا کنیم، در حوزه بعدی کشورهای چین و هند قرار دارند که در حال حاظر متمرکز بر تولید انبوه هستند و هر کدام از این کشورها مسیر خود را در خودروسازی دنبال می کنند که فعلا چندان مورد بحث ما نیست. حوزه دیگر کشور هایی مانند ترکیه، ایران، مالزی، تایلند است که تقریبا همزمان با هم وارد صنعت خودروسازی شده اند. جالب است که این کشورها این صنعت را همزمان با کره آغاز کرده ند. و الآن فاصله چشمگیری با این کشور دارند.

صنعت خودروسازی ایران از ابتدا تا کنون



خودروسازی در دهه ۶۰ میلادی در ایران توسط بخش خصوصی ایجاد شد. این صنعت تا قبل از انقلاب، تنها یک هسته اولیه برای خودروسازی و عمدتا به صورت مونتاژ خودرو بود و تا پایان جنگ نیز در این سطح باقی ماند. در بعد از انقلاب با دولتی شدن این صنعت و پس از جنگ، نگاه دوباره ای از جانب دولت به صنعت خودروسازی صورت گرفت. ولی متاسفانه به دلیل تمرکز بر کمیت که هنوز هم ادامه دارد، موضوع کیفیت و نوآوری به فراموشی سپرده شده به شکلی که در صنعت خودروسازی جهان به یک نمونه تمثیلی تبدیل شده است. در توضیح این موضوع همین بس که به یاد آوریم که ایران تنها کشوری در دنیا است که یک مدل قدیمی با تکنولوژی عقب افتاده را حدود ۵۰ سال تولید کرد و به بازار انحصاری داخلی عرضه نمود. متاسفانه به اندازه ای در تفکر بسته خود که فقط متمرکز بر کمیت تولید بود درجا زدیم که در مدتی نزدیک به چهل سال، تفاوت خودروی انگلیسی و رانندگی در سمت چپ خیابان را با شیوه متفاوت در ایران را متوجه نشدیم و نفهمیدیم که جای برف پاک کن و سیم بازکننده کاپوت باید در سمت چپ و نزدیک به راننده باشد. بررسی این روند نشان می دهد که متاسفانه این نوع تفکر بسته و کمیت گرا، هنوز در صنعت خودرو سازی ما وجود دارد و بد تر اینکه این نوع تفکر در سیاست گذاری کلان این صنعت نیز جاری است. در حالی که سطح تکنولوژی در طراحی و و تولید خودرو به همراه شیوه های مدیریت کیفیت در این صنعت همواره در حال تغییر بوده و امروزه بسیار پیشرفته شده است. برای درک این موضوع همین بس که به یاد آوریم که صنعت خودروسازی ایران در ادامه ساخت مدل خارج از رده پیکان، ماشین آلات دست دوم و قدیمی شرکت تالبوت را خریداری کرد و عملا صنعت خودروسازی را بر پایه آن بنا کرد و این خرید، عملا هسته اولیه ایجاد صنعت قطعه سازی خودرو در ایران شد .

سیستم های مدیریت کیفیت متفاوت و ناهمگون در صنعت خودروسازی ایران

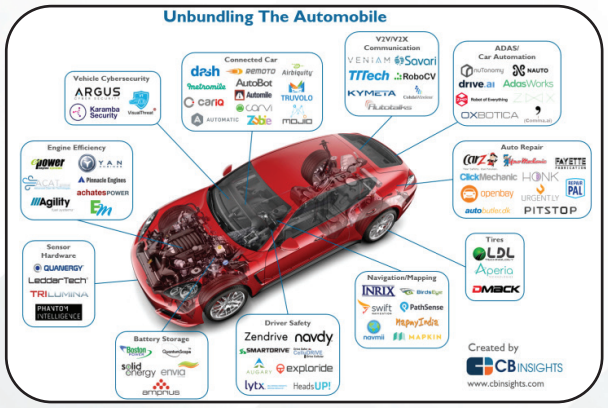
پس از جنگ هشت ساله و در دوران سازندگی به دنبال ورود تولیدکنندگان خارجی از هر سه حوزه جغرافیایی اروپا (پژو، رنو ، سیتروئن) ، ژاپن (نیسان) و آمریکا (فورد سازنده اصلی پراید) و همچنین از کره ، مجموعه ای از سیستم ها و تکنیک های مدیریت کیفیت که با یکدیگرتفاوت های زیادی داشتند به صنعت خودروسازی ایران وارد و بر حسب اینکه واگذاری خط تولید چه نوع اتومبیلی به کدام شرکت واگذار میشود، الزاما، شیوه مدیریت کیفیت شرکت خارجی هم به آن شرکت تحمیل میشد و تا زمانی که آن نوع اتومبیل تحت نظارت سازنده اصلی در حال ساخت بود، این سیستم ها اجرا و پس از آن کم کم تحلیل میرفت و جای خود را به ملغمه ای از سیستم ها و روش های بدون هویت مشخصی میداد که حاصل ترکیب بی برنامه از آن ها بود. جالب اینکه این روش ها در امروز هم ، حتی در واحد های وابسته به شرکت های بزرگ سازنده خودرو هم متفاوت اجرا میشود. به همین دلیل، هم کیفیت خودروها به تدریج پس از خروج و یا کمرنگ شدن نظارت سازنده خارجی، مرتبا بدتر و بدتر میشود. البته در مقاطعی نیز به خاطر شخصیت و تجربه حرفه ای بعضی مدیران عامل شرکت های خودرو ساز در حوزه مدیریت کیفیت، شاهد جرقه های ناپایدارتوسعه کیفیت و مدیریت آن در محدوده آن شرکت بوده ایم. ولی متاسفانه به دلیل نبود یک سیاست کلی و بلند مدت برای ایجاد یک سیستم پیشرفته، جامع و هماهنگ، تمامی این تجربیات که میتوانست برای توسعه صنعت خودروسازی ما حکم نوشدارو را داشته باشد بلااستفاده شده و به فراموشی سپرده می شود. نکته مهم اینکه این سیستم ها هیچگاه شامل حوزه های بسیار مهم زنجیره تامین و خدمات پس از فروش صنعت خودرو سازی ما نشده است. شرکت های تدارک کننده خودروسازان نیز در شخصیت خریدار قطعه و نه شریک در تولید خودرو، هر یک به طور جداگانه اقدام به ارزیابی و رتبه بندی شرکت های قطعه ساز میکنند که عمدتا بر مبنای دارا بودن گواهینامه های سیستم های استاندارد تضمین کیفیت و ممیزی شخص ثالث و شخص دوم صورت می گیرد.



تاریخچه ایجاد صنعت قطعه سازی در ایران

صنعت قطعه سازی به عنوان زنجیره تامین خودرو سازی با خرید ماشین آلات تالبوت در ایران ایجاد شد و عملا از دل صنعت خودروسازی بیرون آمد که بخشی از آن دردرون و یا در مالکیت شرکت های خودروساز و برخی به عنوان شرکت های مستقل فعالیت می کنند. در حال حاظر، تعداد شرکت های قطعه ساز به هزار واحد تولیدی می رسد. متاسفانه به دلیل تحریم ها و ورود و خروج تولید کنندگان خارجی در یک دهه اخیر، این صنعت گرفتار کمبود مواد اولیه و نتیجتا کمبود بعضی اقلام تولیدی و تحویل به موقع قطعه شده است. در عین حال این صنعت در فضای تحریم های خارجی و محصور شدن در مرزهای کشور، در کنار صنعت خودروسازی رشد کرده و به شدت به صنعت خودروسازی داخلی وابسته شده است.

صنعت قطعه سازی در کشور های دیگر



وضعیت صنعت قطعه سازی در اغلب کشورهای دارای صنعت خودروسازی با ایران کاملا متفاوت است. اگر از سه حوزه اروپا و آمریکا و ژاپن و همچنین کره با توجه به بزرگی وخصوصی بودن شرکت های تولیدکننده خودرو و صنعت قطعه سازی بسیار عظیمی که در کنار آن ها ایجاد شده است قابل قیاس با وضعیت این صنعت در کشور ما نیست و لذا از بحث ما خارج است.

خودروسازی در ترکیه

در مقابل، ترکیه نمونه جالبی برای مقایسه با ایران است. صنعت خودروی ترکیه همزمان با ایران با مونتاژ آغاز شد و ارتباط خود را همواره با شرکت های تولیدکننده اصلی حفظ کرده است. قطعه سازی این کشور نیز همین گونه بوده. بررسی آمارها نشان می دهد، ترکیه ظرف دو سال اخیر، علاوه بر تامین نیاز های داخلی، ۱۰ میلیون دلار خودرو صادر کرده و علاوه بر این، مبالغ زیادی هم صادرات قطعه به سایر کشورها داشته است. در رده بندی، ترکیه، با تولید حدود ۱٫۵میلیون خودرو در سال، هفتمین تولیدکننده خودرو در اروپا به شمار می رود. همچنین، رییس جمهوراین کشور اخیرا از دو نمونه خودروی جدید برقی به عنوان خودروی ملی رونمایی کرد که از سال ۲۰۲۳ وارد بازار می شود و بنا دارد در کنار خودروسازان بنام اروپایی به طور کامل وارد تولید و عرضه خودرو بومی ساخت خودش بشود. این روند نشان می دهد ترکیه در تلاش است تا خود را به رقابت با سایر کشورهای بزرگ در حوزه تولید خودرو بکشاند. هدف از این حرکت هم این است که صنعت خودرو ترکیه که هم اکنون، بازار داخلی و صادراتی بزرگی را در اختیار دارد، و تکنولوژی خود را نیز ارتقا داده است ، بتواند، در عمل یک هویت مستقل برای صنعت خودروسازی خود ایجاد نماید.



خودروسازی در مالزی



نمونه دیگر مالزی است که صنعت خودروسازی آن محدود به بازار داخلی آن است و نتوانسته که هویت خاصی برای صنعت خودروسازی خود برای رقابت در بازارهای جهانی ایجاد نماید. صنعت قطعه سازی مالزی هم که در سالهای قبل در کنار صنعت خودروسازی داخلی فعال بوده و از مزیت های گمرکی استفاده میکرده و تقریبا ۷۰ درصد محصولات خود را در بازار داخلی عرضه میکرد، در سالهای اخیر به دلیل قرارداد تجارت آزاد "افتا" در حوزه کشورهای شرق آسیا، توان جلوگیری از واردات قطعات برای تامین تولید داخلی را ندارد و به دلیل رقابت پذیری پایین، صنعت قطعه سازی مالزی، بخشی از بازار داخلی خود را اجبارا به قطعه سازان خارجی واگذار کرده است.

اهمیت هویت قابل شناسایی در صنعت خودروسازی

بررسی این روند نشان می دهد، تولید کنندگان در هرکدام از این حوزه ها برای خودروساز شدن و تولید و صادرات در سطح جهانی، و حتی تولید و عرضه در بازار داخلی، نیازمند ایجاد یک هویت برای خود هستند که این هویت هم منوط به بازتاب سطح کیفیت محصولات آن ها است که در برند آنها متجلی میشود. این هویت، هم در داخل کشورها و هم در بیرون، قابل شناسایی است. کافی است که سری به یک نمایشگاه فروش اتومبیل های دست دوم بزنید و از تفاوت های کلی خودرو ها با برند هاای اروپایی، ژاپنی، امریکایی و کره ای، بدون نام بردن از مدل خاصی سوال کنید تا او خصوصیات ظاهری و عملکردی، سطح تکنولوژی، دوام ، قیمت و خدمات بعد از فروش آن ها را به هم پیوند داده و از ترکیب آنها، برای هرکدام یک یا چند مشخصه عمومی اعلام نماید که مفهوم هویت را دارد.

صنعت خودروسازی بدون هویت ایران



متاسفانه صنعت خودروسازی ایران به دلیل فراز و نشیب های آن وعدم توجه به لزوم ایجاد یک نظام یک پارچه مدیریت کیفیت در طول عمر نسبتا طولانی خود، دارای هویت مشخص و مثبتی نشده و تا زمانی که ظرفیت های لازم را برای نوآوری در طراحی و تولید، تکنولوژی روز و به کار گیری سیستم ها و تکنیک های پیشرفته مدیریت کیفیت را در درون خود ایجاد ننماید. به هویت مستقلی نخواهد رسید و همواره، نیازمند تزریق مالی و حمایت های دولتی و بستن بازارهای وارداتی برای زنده ماندن است.

هویت مستقل نیاز صنعت قطعه سازی

برای درک بهتر موضوع، صنعت قطعه سازی ایران را باید از صنعت خودر سازی جدا کرد و سپس با صنعت قطعه سازی سایر کشورها مقایسه نمود. نقطه تمرکز در صنعت قطعه سازی در کشورهای خودروساز، جدا از فاصله فیزیکی با کارخانه خودروسازی قابلیت تامین به موقع و بدون عیب و مدیریت پذیری است. بنا براین، صنعت قطعه سازی لزوما باید مستقلا به فکر بقای خودش باشد و بدون وابستگی صد در صدی به صنعت خودرو سازی داخلی و قرار گرفتن زیر چتر شرکت خودرو ساز هویت مستقل خود را داشته باشد. این در حالیست که خودرو سازان بزرگ ایرانی، شرکت های قطعه ساز را وابسته به خود می دانند بدون اینکه آن ها را جزیی از فرایند تولید خودروسازی خود قرار دهند. در نتیجه بر خلاف خودروسازان بزرگ در کشورهای دیگری که در حوزه خودروسازی پیشرفته قرار دارند، سیاست گذاری خاصی برای ارتقای کیفیت قطعه سازان ندارند. اغلب قطعه سازان هم خود را وابسته به خودرو سازان دانسته و خارج از تلاش برای فروش محصولات خود، برنامه معینی برای بالا بردن کیفیت و حضورشان در بازار های جهانی ندارند.

صنعت قطعه سازی محور صنعت خودرو در کانادا و مکزیک



کشورهایی مانند کانادا و مکزیک نمونه های بسیار جالبی برای بررسی اهمیت صنعت قطعه سازی هستند. صنعت خودروسازی در هر دو کشور قدمت صدساله دارد . کانادا حتی در سالهای دور برندهای کانادایی را هم به بازار عرضه میکرده است . ولی اکنون با وجود بزرگ بودن صنعت خودرو در این دو کشور، هیچکدام دارای خودرو با برند ومدل بومی خود نیستند. بلکه هردو کشور به واسطه قابلیت های گسترده آن ها در قطعه سازی، دارای صنعت خودروسازی بسیار بزرگی هستند. کانادا سالانه حدود ۲ میلیون خودر از مدلهای متنوع اروپایی و آمریکایی وژاپنی را میسازد. صنعت اتومبیل سازی مکزیک با تولید ۴ میلیون اتومبیل از ۴۰۰ مدل از ۴۲ سازنده بنام اروپایی و آمرکایی، ژاپنی و کره ای ، بعد از آمریکا بزرگترین تولید کننده اتومبیل در قاره آمریکا است و اتومبیل ها را به جز آمریکا و کشورهای آمریکای جنوبی حتی به کشورهای آسیایی وآفرقایی هم صادر میکند. هر دو کشور دارای ظرفیت بالای تکنولوژی و قابلیت تولید قطعات بسیار پیچیده راهم دارا هستند. هردو کشور از مزیت های قرارداد تجارت آزاد "نفتا" حداکثر استفاده را کرده اند. مکزیک به دلیل ارزان تر بودن نیروی کار نسبت به آمریکا، بر قابلیت های صنعت قطعه سازی خود متمرکز شده به طوری که در حال حاضر بسیاری از شرکت های خودرو سازی بزرگ در مناطق صنعتی که خوشه های تولید کننده قطعات اتومبیل حضور دارند، کارخانه های اتومبیل سازی خود را ایجاد کرده و از مزیت نسبی موجود که عمدتا نیروی کار ماهر و مدیریت پذیر و با تکنولوژی ساخت قطعات پیچیده در شکل یک زنجیره تامین کامل است بهره برداری میکنند. علاوه بر آن بسیاری از تولید کنندگان در کشور آمریکا هم قطعات مورد نیاز خود را از مکزیک و کانادا تامین می نمایند.

شاید تعجب آور باشد که مکزیک با نداشتن مدل وبرند بومی خود، پنجمین سازنده بزرگ قطعه سازی در دنیا است و سالانه حدود ۹۰ میلیون دلار تنها از ساخت قطعات خودرو درآمد دارد که بخشی در ساخت اتومبیل استفاده شده و بخشی نیز صادر میشود. همچنین شرکت ، "مگنا اینترنشنال" Magna International، کانادایی، با ۱۵۸۰۰۰ نفر پرسنل و۳۴۲ سازنده قطعات خودرو، سومین تولیدکننده وعرضه کننده قطعات خودرو در جهان است. دولت ها کانادا و مکزیک نیز با درک اهمیت زنجیره تامین خودرو با توجه به ارزش های اقتصادی و اشتغال زایی آن، بشدت ازاین صنعت، حمایت میکنند. همانطور که ذکر شد، صنعت خودرو سازی در مکزیک و کانادا بر اساس ظرفیت های صنعت قطعه سازی آن ها تعریف شده.

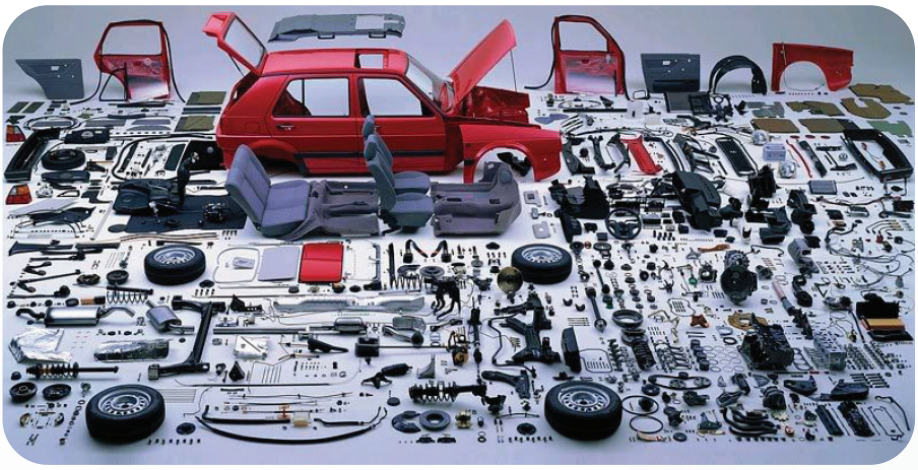


صنعت قطعه سازی در اروپا

با توجه به اینکه، در اروپا، اغلب کشورها صنعتی هستند، نمی توان صنعت خودرو و قطعه سازی را در محدوده تمام کشورهای اروپایی بررسی کرد. در کشورهای خودرو ساز مثل فرانسه ، با رشد صنعت خودرو، صنعت قطعه این کشور نیز رشد می کند، اما کشورهای بسیاری در اروپا، نظیر اتریش که کمتر وارد خودروسازی شده و تمرکز خود را بر روی صنعت قطعه سازی گذاشته اند.

صنعت قطعه سازی ترکیه زمینه ساز صنعت خودرو سازی

در حوزه کشورهای مشابه ایران نظیر ترکیه نیز هرچند صنعت قطعه به صنعت خودروسازی وابسته است اما به صورت مستقل، تولیدکننده قطعات برای کشورهای بزرگ خارج از ترکیه نیز قطعه سازی میکنند. این روند باعث شده تا صنعت قطعه سازی در کشور ترکیه مستقلا دارای هویت بوده وعملا زمینه ساز ایجاد صنعت خودروسازی باشد.



وابستگی صنعت قطعه سازی ایران مانع رشد آن است

این روند در ایران بسیار متفاوت است. با بررسی روند توسعه صنعت قطعه سازی در ۲۵ سال گذشته ، به این نتیجه می رسیم که اکثریت قریب به اتفاق قطعه سازان، تماما به خودرو سازهای داخلی وابسته اند و مستقلا نسبت به تولید برای برند نای خارجی و صادرات قطعات خود به سایر کشورها اقدام جدی نمی کنند. این در حالیست که خودروسازان داخلی هم، آن ها را جریی از ساختار خود نمی شناسند و از جایگاه خریدار قطعه به آن های نگاه میکنن و لذا مسئولیتی برای توسعه دانش و کیفیت آنها احساس نمیکنند. در این مورد خاطره ای بیادم آمد. در جلسه ای که بعد از برگزاری مراسم جایزه ملی کیفیت با یکی از مدیران عامل و مدیران ارشد یکی از شرکت های خودرو ساز بزرگ داشتم. او ازمن در مورد پیشنهادم برای ارتقای کیفیت در شرکتش سوال کرد. در پاسخ از ایشان پرسیدم، در مجموع برای شرکت شما چند نفر برای تولید اتومبیل کار میکنند. او پس از پرسش از مدیر مربوطه گفت در حدود ۱۸۰۰۰ نفر. گفتم اینطور نیست، شما نزدیک به ۴۰۰ هزار نفر پرسنل دارید. با تعجب پرسید."کجا" گفتم در قطعه سازی ها و نمایندگی ها وخدمات پس از فروش، و تا زمانی که آنها را جزء کارکنان خود نشناسید و برای ارتقاء کیفیت آنها برنامه نداشته باشید وضعیت کیفیت در شرکت شما تغییر اساسی نخواهد داشت.

ضرورت ایجاد هویت مستقل برای صنعت قطعه سازی

برای ارتقاء صنعت خودرو، پیشنهاد میکنم، در گام نخست، صنعت قطعه سازی به عنوان یک صنعت مستقل شناخته شود و وزارت صمت که هم اکنون به نوعی مالک و سیاست گذار خودروسازی ها به شمار می رود، باید صنعت قطعه را جدا از صنعت خودرو بداند و برای آن هویت و شخصیتی مستقل تعریف کند. تا زمانی که صنعت قطعه سازی هویت مستقل و مشخصی نداشته باشد، دنباله رو صنعت خودرو و وابسته به آن خواهد بود. شرکت های خودروسازی هم که از نظر مدیریت کیفیت، دارای هویت مشخصی نیستند و در اجرای تعهدات کمیتی تولید نیز تحت فشار قرار دارند ، الزاما باید متمرکز بر حل مشکلات عدیده خودشان باشند و نمیتوانند بدون حمایت جدی و سیاست گذاری از بالا، برنامه ریزی عمیق برای توسعه یکپارچه صنعت خودرو و قطعه سازی بوده وتوسعه کیفیت اثربخشی زیادی داشته باشند. لذا با در نظر گرفتن ارزش اقتصادی و ظرفیت بالای اشتغال زایی، تمرکز بر قطعه سازی بر تمرکز بر خودروسازی اولویت دارد. قطعه سازی ایران دارای ظرفیت هایی است که می توان با برنامه ریزی برای توسعه مدیریت کیفیت در سطح استاندارد های سازندگان بزرگ خارجی، برای آن هویت قابل قبول مستقلی ایجاد کرد. در این صورت علاوه بر توسعه صنعت خودرو ملی ، شاهد استقبال خودرو سازان بزرگ خارجی برای سرمایه گذاری و حضور در صنعت اتومبیل سازی ایران نیز خواهیم بود.



طرح تحول کیفیت در زنجیره تامین صنعت خودرو سازی

انجمن مدیریت کیفیت ایران با توجه به سوابق و تجربیات خود در حوزه خودروسازی، بر تحول در صنعت خودروسازی و توسعه کیفیت در زنجیره تامین آن تمرکز کرده است و برای کمک به سیاست گذاری در سطح کلان کشور برای توسعه کیفیت صنعت خودرو و هدایت آن در یک مسیر منطقی ، اقدام به تهیه طرح تحول صنعت خودروسازی نموده و به عنوان اولین گام اقدام به تدوین طرح ارتقاء کیفیت زنجیره تامین و ارتقای مدیریت کیفیت قطعه سازان نموده است. ما مطمئن هستیم، در صورت اجرا شدن این طرح، ضمن توسعه و ارتقای همه جانبه صنعت قطعه سازی ، ابزاری مهم و پشتیبان برای توسعه کیفیت صنعت خودرو سازی نیز خواهد بود.

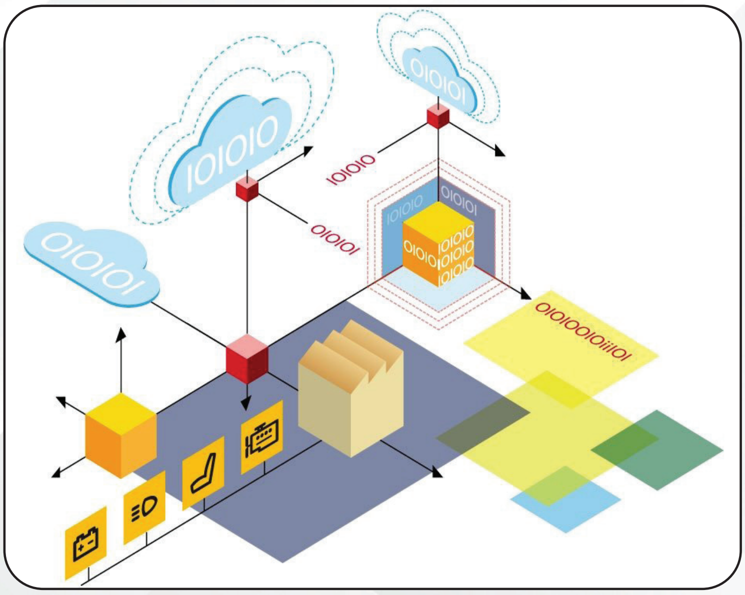
وضعیت فعلی مدیریت کیفیت صنعت قطعه سازی

هم اکنون در ایران حدود ۱۲۰۰ قطعه ساز فعال وجود دارد که دو انجمن صنفی، ارتباط این قطعه سازان را به عنوان عضو با یکدیگر مرتبط و مسائل و مشکلات آنها را پیگیری می کنند. در مقابل شرکت های خودروساز نیز چند شرکت تدارک گر مانند سازه گستر و ساپکو را مامور خرید قطعه آز آنها کرده اند و در این میان چند شرکت بازرسی و گواهی دهنده هم بر روی کیفیت محصولات و تسیستم تولید آن ها نظارت دارند. ولی به طورخلاصه، در حال حاضر صنعت قطعه سازی ما با مفهوم کیفیت و مدیریت کیفیت در استاندارد های جهانی، بخصوص در ارتباط با مدیریت زمان، و مدیریت اطلاعات مربوط به کیفیت و میران تولید، فاصله زیادی دارد. لذا برای اینکه صنعت قطعه سازی در قالب یک زنجیره تامین قابل اعتماد دارای هویت باشد به نحوی که تولید کنندگان تراز اول جهان را ترغیب وبه سرمایه گذاری و تولید در ایران بنماید ، باید در ارتقای مدیریت کیفیت در شرکت های قطعه ساز اقدام جدی نمود. تفاوت تویوتا با جنرال موتورز در حجم تولید و یا حتی در قیمت نیست بلکه در مفهوم مدیریت کیفیتی است که تویوتا در عملکرد محصولات خود به دنیا شناسانده است. که بخش عمده آن مربوط به قابلیت های زنجیره تامین آن است. صنعت قطعه ما باید با هماهنگی و همکاری مشترک تمامی خودروسازان، در توسعه و ارتقاء نظام مدیریت کیفیت با تمرکز بر مفهوم نقص صفر و مدیریت زمان، اقدام نماید. اما قطعا حد اقل در شروع، نیاز به سیاستگذاری و حمایت متولیان صنعت خودرو خواهد بود.

عدم رضایت همگانی از کیفیت و مدیریت آن

با توجه به روند خودروسازی در ۲۵ سال گذشته شرایطی بوجود آمده که متاسفانه ، نه خودروساز از وضعیت فعلی راضی است و نه قطعه ساز و نه حتی نهادهای دولتی ناظر از جمله سازمان استاندارد. تکلیف مصرف کننده نیز روشن است. ضمن این که دامنه قوانین و مقررات و استاندارد ها نیز هر روزه تغییر می کند. بعلاوه، مشکلات تحریم نیز شرایطی را ایجاد کرده تا صنعت قطعه سازی در وضعیت بلاتکلیفی قرار داشته باشد. در این میان، وضعیت نامساعد مالی و عدم پرداخت به موقع مطالبات آن ها نیز مشکلات عدیده ای را پیش روی قطعه سازان گذاشته است. در این شرایط عجیب نیست که کسی به دنبال ارتقای کیفیت نباشد. در مقابل، ما درانجمن مدیریت کیفیت، اعتقاد داریم، با روی کار آمدن دولت جدید و برنامه هایی که وزارت صمت برای توسعه همه جانبه در صنایع مختلف و بخصوص صنعت خودرو اعلام کرده است ، موقعیت مناسب و شانس زیادی برای یک حرکت زیربنایی برای توسعه کیفیت در صنعت خودرو از طریق اجرایی شدن این طرح وجود دارد.

نجات صنعت خودرو سازی آمریکا از طریق ارتقاء کیفیت صنعت قطعه سازی



تجربه صنعت خودرو آمریکا با دو مرحله شکست، برای ما میتواند مفید باشد. اگر از ظرفیت های بالای تکنولوژی در آمریکا بگذریم، این کشور، از بابت سطح مدیریت کیفیت، در حوزه صنعت خودرو سازی بومی، چندان پیشرفته نبوده است. بنابراین برای اجرای مدیریت کیفیت باید دو سیاست را به صورت موازی پیش می برد، نخست آن که به تولیدکنندگان با کیفیت پیشرفته ژاپنی و آلمانی فضای فعالیت داد و از نظر اجرای بعضی مقررات به آنها آزادی داد که تولید را با شیوه های مدیریتی خودشان پیش ببرند و دوم ایجاد نظام آموزشی و مشاوره ای یکپارچه ای است که بتواند توسعه دانش و مهارت مدیریت کیفیت در صنعت قطعه سازی را با نگاه آمریکایی-ژاپنی، با استفاده از ظرفیت های موجود در آمریکا، به عهده بگیرد. در این راستا یکی از اقدامات مهم، تاسیس انجمن AIAG است که ترجمه نام آن به فارسی "گروه اقدام صنعت خودرو" است. این انجمن در سال ۱۹۸۲ توسط سه شرکت بزرگ اتومبیل سازی آمریکا تاسیس شد. AIAG یک انجمن غیر انتفاعی است که اکنون حدود ۴۰۰۰ عضو دارد که شامل بسیاری از شرکت های بزرگ سازنده قطعه برای صنایع مختلف، از جمله، جنرال موتورز، بویینگ، تویوتا، فولکس واگن، کاترپیلار، بوش و بسیاری دیگر است. مسئولیت اصلی AIAG ایجاد و اداره یک نظام آموزشی بسیارگسترده ای است که با استفاده از امکانات مالی شرکت های عضو و با استفاده از حدود ۹۰۰ نفرکارشناس متخصص صورت می گیرد.

استفاده از تمامی ظرفیت ها برای توسعه کیفی صنعت خودرو

تمام تلاش ما اینست که فضایی در انجمن مدیریت کیفیت ایجاد شود تا از دانشی که در صنعت خودرو و قطعه سازی وجود دارد برای توسعه کیفیت استفاده شود. یکی از معضلات صنعت خودرو سازی ما عدم رابطه همکاری خودروسازان در حوزه های منافع مشترک است . همه شرکت های خودروسازی در زنجیره تامین خود و استفاده قطعه فضای مشترکی دارند. هدف نهایی ما جمع کردن بازیگران اصلی صنعت خودرو در کنار هم و تجمیع نیروهای موجود در آنها است. خوشبختانه در جریان ارزیابی ها ما تا حدودی توانستیم به این هدف برسیم و از بین نیروها موجود در خودرو سازی و صنایع دیگر، حدود ۵۰۰ ارزیاب متخصص در ارزیابی، و به همین تعداد نیز کارشناس مشاوردر مدیریت کیفیت تربیت کنیم. همچنین هم اکنون زیرساخت هایی برای اجرای طرح ایجاد کرده ایم و بانکی از مشاوران و مهندسان و مدیران کیفیت داریم که گستره ای از تخصص ها را در زمینه های مختلف، از جمله خودرو دارا هستند. همچنین، در حال طراحی مدل ارزیابی موفقیت پایدار با استفاده از بالاترین روش ها و استانداردهای تخصصی مدیریت کیفیت هستیم. برای صنعت خودرو و به ویژه صنعت قطعه سازی نیز مدل خاصی در حال طراحی است که مراحل نهایی را طی میکند.

ضرورت حمایت همه جانبه مسئولین و عزم خودروسازان برای ارتقاء کیفیت قطعه سازی

اما نکته مهم این است که با تمام زیر ساخت هایی که با استفاده از ظرفیت های بالای اعضای حقوقی و حقیقی انجمن به وجود آمده، قطعا انجمن مدیریت کیفیت به تنهایی نمی تواند از عهده چنین کار بزرگی برآید. لذا اجرای موفق این امر، نیازمند ایجاد تعامل و تفکر مشترک و هم راستا، با استفاده از تمامی امکاناتی است که در این صنعت به صورت بالقوه وجود دارد و باید به یک حرکت یکپارچه با محور متولیان صنعت خودرو کشوربیانجامد. برای این منظور لازم است، در وحله اول، وزارت صمت به عنوان متولی صنعت خودروسازی و مالک اصلی شرکت های عمده خودروسازی در کشور، در انجام این امر مهم همراه شود و با هدایت خودروسازان عمده وحمایت های همه جانبه ، تمام امکانات مورد نیاز را در مسیر انجام این طرح قرار دهد. روشن است که مشارکت انجمن های مرتبط به خودروسازی نیز برای ایجاد هماهنگی و عزم لازم در بین قطعه سازان و موفقیت این طرح و ارتقاء کیفیت رنجیره تامین، جایگاه ویژه ای را دارند.



WWW.IRANQMS.COM