گفت‌وگو

پژوهشگر صنعت در گفت‌و گو با صمت عنوان کرد

کیفیت خودرو با دستور بالا نمی‌رود

تولید خودروی معیوب برای تکمیل آمار ممنوع!





شهناز صفایی: کیفیت خودرو را نمی‌توان جدا از وضعیت اقتصاد، سرمایه‌گذاری و سیاستگذاری صنعتی بررسی کرد. در شرایطی که تورم، تحریم، کمبود نقدینگی و بلاتکلیفی، تولید را تحت فشار قرار داده‌اند، پرسش اصلی این است که چگونه می‌توان حقوق مصرف‌کننده را حفظ کرد و همزمان، امکان ارتقای کیفیت را فراهم آورد. در این گفت‌وگوی صمت، امیرحسن کاکایی، عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت بر تغییر اولویت سیاستگذاران از افزایش تیراژ به تولید باکیفیت تأکید می‌کند و توضیح می‌دهد که چرا عبور از بحران کیفیت، به تصمیم‌های سخت اقتصادی و اصلاح رابطه دولت، خودروساز و زنجیره تأمین نیاز دارد.

وقتی خودروساز با افزایش هزینه‌ها، کمبود نقدینگی و مشکلات تأمین قطعه روبه‌روست، چگونه می‌تواند هزینه تولید را کاهش دهد و کیفیت را حفظ کند؟ مرز کاهش هزینه و افت کیفیت کجاست؟

پاسخ کوتاه من این است: تعهد واقعی به کیفیت و آمادگی برای پذیرفتن کاهش تیراژ، هرجا حفظ کیفیت بدون آن ممکن نباشد. این تعهد هم باید در مدیریت بنگاه وجود داشته باشد و هم در سیاستگذاری کشور. اگر از یک طرف بگوییم کیفیت مهم است و از طسوی دیگر، مدیر را فقط بابت تعداد تولید بازخواست کنیم، نتیجه روشن است. در لحظه انتخاب، کیفیت قربانی عدد تولید خواهد شد. البته کاهش تیراژ هدف نیست؛ مسئله، نپذیرفتن تولید و تحویل محصول نامنطبق برای تکمیل آمار است. کاهش هزینه از مسیر کاهش ضایعات، دوباره‌کاری، توقف‌های غیرضروری، مصرف نامناسب مواد و ضعف برنامه‌ریزی، کار درستی است. اما حذف آزمون ضروری، استفاده از ماده نامناسب، تغییر تأمین‌کننده بدون ارزیابی فنی یا تحویل محصول دارای عیب، کاهش هزینه محسوب نمی‌شود. در این حالت فقط هزینه را از کارخانه به مشتری و از امروز به آینده منتقل کرده‌ایم. حتی ممکن است صورت مالی کوتاه‌مدت بهتر دیده شود، اما هزینه واقعی تولید و مصرف افزایش یابد. باید میان ارزان‌تر خریدن و اقتصادی‌تر تولید کردن تفاوت گذاشت. قطعه‌ای که قیمت خرید پایین‌تری دارد، اگر زودتر خراب شود، هزینه تعمیر و توقف بیشتری ایجاد کند یا به مجموعه‌های دیگر آسیب بزند، انتخاب اقتصادی نیست. از سوی دیگر، هر قطعه گران‌تری هم الزاما بهتر نیست. معیار، انطباق با مشخصات فنی و عملکرد قابل اطمینان در طول عمر موردانتظار است. همین منطق درباره طراحی، مونتاژ و خدمات نیز صدق می‌کند. در شرایط بحرانی ممکن است بعضی انتخاب‌ها محدود شوند. آنجا باید تصمیم صریح گرفت: برنامه تولید را اصلاح کنیم، تحویل را با اطلاع‌رسانی درست تنظیم کنیم و برای رفع کمبود اقدام کنیم. نمی‌شود محدودیت را پنهان کرد و مشتری را محل آزمون محصول قرار داد. اگر قطعه حساس یا فرایند ضروری شرایط لازم را ندارد، باید تولید یا تحویل همان محصول متوقف شود. هزینه این تصمیم هم باید دیده شود؛ به‌ویژه وقتی منشأ مشکل خارج از اختیار کارخانه است. سیاستگذاری مسئولانه یعنی پذیرفتن همین هزینه‌ها، نه مطالبه همزمان تیراژ بیشتر، قیمت پایین‌تر و کیفیت بالاتر بدون فراهم کردن مقدمات آنها.

پس چرا با وجود سال‌ها تجربه، کیفیت، دوام و ایمنی خودروهای داخلی هنوز با انتظار مردم فاصله دارد؟ ریشه اصلی را کجا می‌بینید؟

به نظر من ریشه اصلی، اولویت دادن تیراژ بر کیفیت در سیاستگذاری‌ها و تصمیم‌های مسئولان است. فناوری قدیمی، ضعف مدیریت و مشکلات قطعه‌سازی هم مؤثرند، اما باید پرسید چرا این مشکلات در طول زمان اصلاح نشده‌اند. وقتی موفقیت صنعت عمدتا با تعداد خودرو تولیدشده سنجیده می‌شود، سرمایه و توجه مدیریتی هم به سمت حفظ همان عدد می‌رود. نوسازی محصول، دوام، خدمات و رضایت مشتری در مرتبه بعد قرار می‌گیرند. این انتخاب، آثار انباشته دارد. عامل بسیار مهم دیگر، وضع تورمی کشور است. بارها توضیح داده‌ام که تورم چگونه سرمایه‌گذاری صنعتی را تضعیف می‌کند. بنگاه باید برای خرید همان مقدار مواد و قطعه، پول بیشتری تأمین کند. اگر وصول درآمد عقب بماند و تأمین مالی هم گران باشد، منابعی که باید صرف نوسازی ماشین‌آلات، قالب‌ها، آزمایشگاه و توسعه محصول شود، به سرمایه در گردش تبدیل می‌شود. رشد مبلغ فروش در چنین شرایطی لزوما نشانه رشد واقعی یا افزایش توان سرمایه‌گذاری نیست.

از سوی دیگر، وقتی حفظ ارزش دارایی از راه‌های غیرمولد، آسان‌تر از سرمایه‌گذاری صنعتی به نظر برسد، انگیزه توسعه تولید آسیب می‌بیند. سرمایه‌گذاری در کیفیت، تعهدی چندساله است؛ نمی‌توان آن را هر روز متناسب با خبر تازه جابه‌جا کرد. کارخانه‌ای که سرمایه لازم برای جایگزینی تجهیزات فرسوده را تأمین نمی‌کند، ممکن است مدتی تولید را ادامه دهد، اما توان آینده خود را مصرف می‌کند. این فرسایش همیشه در آمار تولید امروز دیده نمی‌شود و هنگامی آشکار می‌شود که بازسازی آن دشوارتر و پرهزینه‌تر شده است.

تحریم نیز فقط مشکل وارد کردن چند قطعه نیست. دسترسی به فناوری، همکاری مهندسی، تجهیزات آزمون، نرم‌افزار، خدمات تخصصی و تأمین‌کننده معتبر را دشوار می‌کند. هزینه و زمان همکاری بالا می‌رود و بعضی مسیرها ناپایدار می‌شوند. در سال‌های گذشته، بخش بزرگی از راه‌های دور زدن محدودیت‌ها و حفظ تولید آزموده شده است. نمی‌توان همیشه انتظار داشت یک ابتکار تازه، آثار محدودیت‌های انباشته را خنثی کند.

قطع برق و گاز فقط تیراژ را کاهش نمی‌دهد؛ توقف‌های ناخواسته، راه‌اندازی مجدد و اختلال فرایند، کنترل کیفیت را دشوارتر می‌کنند. بلاتکلیفی هم این وضعیت را تشدید می‌کند. سرمایه‌گذار و مدیر نمی‌دانند قواعد ارز، قیمت، تجارت و تأمین انرژی در افق پیش رو چگونه خواهد بود. در نتیجه تصمیم بلندمدت عقب می‌افتد و اداره روزمره جای توسعه را می‌گیرد. این مسئله مختص خودرو نیست؛ بسیاری از صنایع کشور گرفتار همین سازوکارند. بنابراین، نقد کیفیت خودرو باید تا سطح سیاستگذاری اقتصادی ادامه پیدا کند. اگر آنجا تصمیم‌های سخت گرفته نشود، با تغییر چند مدیر یا صدور چند دستور، تحول پایدار ایجاد نمی‌شود. در عین حال، این توضیح مسئولیت مدیران و تولیدکنندگان در استفاده درست از امکانات موجود را حذف نمی‌کند.

در چنین وضعی، کیفیت هزینه اضافی است یا سرمایه‌گذاری؟ آیا می‌توان با بهبود کیفیت، فشار اقتصادی بر تولیدکننده و مصرف‌کننده را کاهش داد؟

ابتدا باید هزینه کیفیت را از هزینه بی‌کیفیتی جدا کنیم. آموزش، پیشگیری از خطا، آزمون و اصلاح فرایند منابع می‌خواهند، اما خرابی، ضایعات، دوباره‌کاری و تعمیرات هم هزینه دارند. مشکل اینجاست که هزینه اول، هنگام تصمیم‌گیری دیده می‌شود و هزینه دوم در حساب‌ها و زمان‌های مختلف پراکنده است. مدیر ممکن است خرید تجهیزات کنترلی را عقب بیندازد، اما بعدا بابت همان ضعف، هزینه بیشتری برای اصلاح محصول بپردازد.

بخش دیگری از هزینه اصلا در حساب خودروساز ثبت نمی‌شود. مشتری برای مراجعه به تعمیرگاه وقت می‌گذارد، از کارش می‌ماند و هزینه رفت‌وآمد یا حمل خودرو می‌دهد. اگر خودرو ابزار کار او باشد، درآمدش نیز کاهش می‌یابد. حتی تعمیر رایگان در دوره گارانتی همه این خسارت‌ها را جبران نمی‌کند. بنابراین کیفیت را باید از منظر هزینه مالکیت و استفاده از خودرو هم سنجید. مصرف‌کننده فقط خریدار یک کالا در روز تحویل نیست؛ سال‌ها با نتیجه تصمیم‌های تولیدکننده زندگی می‌کند.

با این حال، نباید حرف ساده‌انگارانه بزنیم و بگوییم هر ارتقای کیفیتی فورا هزینه را پایین می‌آورد. توسعه یک محصول جدید، تغییر تجهیزات یا افزایش دوام بعضی مجموعه‌ها ممکن است سرمایه‌گذاری قابل توجه بخواهد و بازگشت آن زمان ببرد. اینجاست که ثبات اقتصادی و امکان تأمین مالی اهمیت پیدا می‌کند. بنگاهی که هر روز برای پرداخت هزینه‌های جاری درگیر است، نمی‌تواند همه طرح‌های بلندمدت را اجرا کند، حتی اگر از نظر فنی و اقتصادی موجه باشند.

از سوی دیگر، کیفیت را نباید با تعداد آپشن‌ها اشتباه گرفت. اضافه کردن نمایشگر و امکانات رفاهی، جای دوام موتور، عملکرد درست ترمز، مونتاژ مناسب و خدمات قابل اعتماد را نمی‌گیرد. ممکن است یک خودروی ساده‌تر، با طراحی و ساخت درست، برای مشتری ارزش بیشتری داشته باشد. اولویت سرمایه‌گذاری باید با رفع عیب‌های پرتکرار و پرخطر و تثبیت کیفیت پایه باشد. اگر این مبنا فراموش شود، محصول ظاهرا جدید می‌شود، اما مسئله اصلی مصرف‌کننده باقی می‌ماند.

کیفیت نهایی تا چه اندازه به قطعه‌سازان وابسته است و رابطه مالی و فنی خودروساز با آنها چگونه باید تغییر کند؟

کیفیت خودرو حاصل عملکرد یک زنجیره است. نمی‌شود مسئولیت را فقط به آخرین ایستگاه مونتاژ یا فقط به قطعه‌ساز منتقل کرد. طراحی و مشخصات فنی، مواد اولیه، فرایند ساخت، حمل، نگهداری، مونتاژ و خدمات، همگی بر نتیجه اثر دارند. خودروساز در برابر محصول نهایی مسئول است و باید این زنجیره را مدیریت کند. خرید قطعه هم فقط یک معامله تجاری نیست؛ بخشی از مسئولیت مهندسی و تضمین کیفیت محصول است.

اما باید وضعیت قطعه‌ساز را هم فهمید. وقتی مطالبات او دیر پرداخت می‌شود و قیمت مواد و دستمزد افزایش می‌یابد، منابعش تحلیل می‌رود. ممکن است برای پرداخت حقوق یا خرید مواد بعدی، تأمین مالی گران انجام دهد. در چنین شرایطی نگهداری تجهیزات، آموزش و توسعه فرایند تحت فشار قرار می‌گیرد. اگر قرارداد هم امکان تعدیل منطقی هزینه‌ها را ندهد، فشار بیشتر می‌شود. انتظار کیفیت پایدار از زنجیره‌ای که پیوسته با بحران بقا مواجه است، انتظار واقع‌بینانه‌ای نیست.

البته این وضعیت مجوز تغییر پنهانی مواد یا تحویل قطعه نامنطبق نیست. قطعه‌ساز باید محدودیت را اعلام کند و خودروساز نیز باید آن را جدی بگیرد. تغییر ماده، نقشه، محل تولید یا تأمین‌کننده باید متناسب با اهمیت قطعه، ارزیابی و تأیید شود. در مورد قطعات حساس، عجله برای باز نگه داشتن خط تولید نباید جای آزمون و صحه‌گذاری را بگیرد. اگر تغییر لازم است، باید مسئولیت فنی و امکان ردیابی آن روشن باشد.

اصلاح رابطه نیز با دستور اخلاقی اتفاق نمی‌افتد. زمان‌بندی قابل اتکای پرداخت، قرارداد متناسب با شرایط تورمی، برنامه سفارش باثبات‌تر و همکاری برای رفع عیب لازم است. انتخاب تأمین‌کننده باید علاوه بر قیمت، توان فنی، ثبات کیفیت و قابلیت تحویل را بسنجد. خودروساز باید به قطعه‌ساز کمک کند منشأ خرابی را رفع کند و در مقابل، از او پاسخگویی و داده معتبر بخواهد. فشار یک‌طرفه برای کاهش قیمت، اگر هزینه واقعی را نادیده بگیرد، می‌تواند زنجیره را فرسوده کند و نهایتاً همان خودروساز و مشتری را متضرر کند.

بعضی مخاطبان این توضیحات را بهانه‌تراشی برای افت کیفیت می‌دانند. چگونه می‌توان آثار واقعی تورم و تحریم را توضیح داد و همزمان، تولیدکننده را پاسخگو نگه داشت؟

باید میان توضیح علت و پذیرفتن نتیجه نامطلوب تفاوت بگذاریم. اگر بگوییم تورم و تحریم بر کیفیت اثر ندارند، صورت مسئله را غلط تعریف کرده‌ایم و راه‌حل هم غلط خواهد شد. اگر هم بگوییم چون این مشکلات وجود دارند، هر محصولی را باید پذیرفت، حق مصرف‌کننده را نادیده گرفته‌ایم. تحلیل درست باید هم محدودیت واقعی را نشان دهد و هم مشخص کند هر مسئول چه کاری می‌توانسته انجام دهد و انجام نداده است.

به عنوان مثال، دشوار شدن دسترسی به یک فناوری ممکن است توسعه محصول را عقب بیندازد. این یا پنهان کردن عیب شناخته‌شده یا بی‌اعتنایی به شکایت مشتری متفاوت است. تأخیر تأمین ارز ممکن است برنامه تولید را مختل کند، اما پاسخ ندادن درست به مشتری یا ثبت ناقص اطلاعات خرابی را توجیه نمی‌کند. باید مسئولیت‌ها را بر اساس اختیار، منابع، تصمیم‌ها و رفتار واقعی سنجید. در غیر این صورت، یا همه تقصیرها متوجه کارخانه می‌شود یا هیچ‌کس مسئول نمی‌ماند.

مسئولیت سیاستگذار هم باید قابل ارزیابی باشد. اگر قواعدی وضع می‌شود که سرمایه‌گذاری را عقب می‌اندازد، نقدینگی را فرسوده می‌کند یا برنامه تأمین را به هم می‌ریزد، باید آثار کیفی آن بررسی شود. نمی‌توان در مرحله تصمیم‌گیری، محدودیت را به بنگاه تحمیل کرد و هنگام ظهور نتیجه، صرفاً از مدیر تولید توضیح خواست. همان‌طور که تولیدکننده باید درباره محصول پاسخ بدهد، نهاد تصمیم‌گیر نیز باید درباره پیامد تصمیمش پاسخگو باشد.

مردم حق دارند از کیفیت ناراضی باشند؛ به‌ویژه وقتی با کاهش قدرت خرید، برای تهیه خودرو فشار سنگینی تحمل می‌کنند. اما دفاع مؤثر از آنها نیازمند شناخت سازوکار مسئله است. وعده کیفیت جهانی بدون سرمایه‌گذاری، فناوری و ثبات، مردم را دوباره ناامید می‌کند. آنچه باید مطالبه شود، برنامه روشن با مسئول مشخص، منابع قابل تأمین و نتیجه قابل سنجش است. توضیح شرایط بد کشور زمانی مفید است که به اصلاح تصمیم‌ها منجر شود؛ اگر صرفاً تکرار مشکلات باشد، به تدریج کارکرد توجیهی پیدا می‌کند.

چرا گلایه مردم با اعلام ارتقای استانداردها و افزایش تجهیزات ایمنی کاهش نمی‌یابد؟ این بی‌اعتمادی چه اثری بر بازار دارد؟

مردم کیفیت را در زندگی روزمره می‌سنجند. روشن شدن چراغ هشدار، خرابی زودهنگام قطعه، صدای غیرعادی، خواب خودرو و مراجعه مکرر به نمایندگی برای آنها ملموس است. اگر گزارش رسمی بهتر شود، اما تجربه مالک بهتر نشود، فاصله میان گزارش و اعتماد افزایش می‌یابد. باید فرق میان داشتن یک تجهیز، انطباق محصول در آزمون و عملکرد پایدار آن در استفاده واقعی را دید. کیفیت برای مشتری، مجموعه این تجربه‌هاست.

استاندارد حداقل لازم را تعریف می‌کند، اما رضایت و دوام صرفاً با اعلام انطباق تضمین نمی‌شوند. درباره ایمنی هم باید دقیق صحبت کرد. کیفیت خودرو، رفتار راننده، وضعیت راه، نگهداری ناوگان و امدادرسانی، هرکدام نقش دارند. نمی‌توان همه پیامدهای تصادف را به خودرو نسبت داد؛ همچنین نمی‌توان با اشاره به راه و راننده، مسئولیت ایمنی خودرو را کنار گذاشت. هر بخش باید سهم خود را اصلاح کند. افزودن تجهیزات پیشرفته نیز به طراحی، کالیبراسیون و کارکرد قابل اعتماد نیاز دارد.

برای بازسازی اعتماد، گزارش کیفیت باید به تجربه مشتری نزدیک شود. تعداد عیب در ابتدای مالکیت، خرابی‌های مهم، مراجعه تکراری، زمان تعمیر و دسترسی به قطعه باید دیده شوند. مقایسه هم باید منصفانه باشد؛ سن خودرو، میزان کارکرد، نوع استفاده و شدت عیب اهمیت دارند. هزینه گارانتی به‌تنهایی کافی نیست، چون تورم و قیمت قطعات بر مبلغ آن اثر می‌گذارند. ممکن است مبلغ هزینه بیشتر شود، بدون اینکه همان نسبت خرابی افزایش یافته باشد، یا برعکس. خرید مردم در بازاری با گزینه‌های محدود هم الزاما به معنی رضایت نیست. خانواده ممکن است از سر نیاز یا برای حفظ ارزش دارایی خودرو بخرد. اگر این خرید به رضایت تعبیر شود، علامت غلطی به تولیدکننده داده‌ایم. بی‌اعتمادی در نهایت پذیرش محصول جدید را سخت می‌کند و اعتبار برند را کاهش می‌دهد. راه جبران، تبلیغ بیشتر نیست؛ رفع عیب تکرارشونده، پاسخگویی درست و مشاهده بهبود در طول زمان است.

با این تشخیص، دولت و نهادهای سیاستگذار چه تصمیم‌هایی باید بگیرند تا کیفیت از شعار خارج شود؟

اول باید بپذیرند که کیفیت پایدار در محیط دائماً بی‌ثبات شکل نمی‌گیرد. کنترل تورم، کاهش بلاتکلیفی، تأمین قابل اتکاتر انرژی و روشن شدن قواعد ارزی و تجاری، موضوعاتی بیرون از بحث کیفیت نیستند؛ زیرساخت آن هستند. صنعت برای تصمیمی که چند سال زمان می‌برد، به افق قابل‌فهم نیاز دارد. وقتی این افق وجود ندارد، دستور افزایش کیفیت جای خالی آن را پر نمی‌کند. اینجا همان نقطه‌ای است که تصمیم‌های سخت اقتصادی حاکمیت ضرورت پیدا می‌کند.

دوم، باید رابطه قیمت‌گذاری، تأمین مالی و سرمایه‌گذاری اصلاح شود. نمی‌شود هزینه‌ها با تورم افزایش یابند، درآمد بنگاه با تأخیر و محدودیت تعدیل شود و همزمان از آن سرمایه‌گذاری گسترده بخواهیم. البته اصلاح قیمتگذاری نیز نباید به مجوز انتقال ناکارآمدی به مصرف‌کننده تبدیل شود. شفافیت هزینه، انضباط مالی و رقابت مؤثر باید همراه آن باشد. حمایت از قدرت خرید مردم هم باید هدفمند طراحی شود تا هزینه آن از مسیر فرسایش تولید و کیفیت تأمین نشود.

رقابت هم باید امکان انتخاب واقعی و انگیزه بهبود ایجاد کند. حمایت دائمی و بی‌شرط، پاسخگویی را ضعیف می‌کند؛ اما بی‌ثبات کردن تولید و از بین بردن مقیاس اقتصادی نیز کیفیت نمی‌سازد. لازم است قواعد ورود و فعالیت، برای تولیدکنندگان و واردکنندگان شفاف و قابل پیش‌بینی باشد و حمایت‌ها به عملکرد متصل شوند. بنگاه باید بداند حفظ موقعیتش به کیفیت و رضایت مشتری وابسته است. مصرف‌کننده نیز باید بتواند اطلاعات معتبر درباره کیفیت، دوام و خدمات گزینه‌های موجود را مقایسه کند؛ اطلاعاتی که جای آن را تبلیغات و تعداد امکانات پر نکند.

سوم، هدف‌گذاری تولید باید به کیفیت مشروط شود. گزارش عملکرد صنعت باید نشان دهد چه تعداد محصول سالم و قابل‌اعتماد به مشتری رسیده و وضعیت خرابی و خدمات چگونه تغییر کرده است. اگر مدیر برای جلوگیری از تحویل محصول نامنطبق تصمیم درست گرفت، نباید صرفا بابت افت آمار مجازات شود. در مقابل، پنهان کردن عیب و تکرار بی‌اقدام آن باید پیامد داشته باشد. این تغییر، علامت سیاستگذار را به کل زنجیره عوض می‌کند.

همچنین الزامات فنی باید با نقشه راه، زیرساخت و زمان‌بندی سازگار همراه باشند. استاندارد آلایندگی به سوخت مناسب وابسته است و بعضی خدمات متصل به شبکه ارتباطی قابل اتکا نیاز دارند. هماهنگ نکردن این اجزا، هزینه ایجاد می‌کند و نتیجه مطلوب را عقب می‌اندازد. اصلاح مالکیت و واگذاری تصدی‌گری نیز زمانی کمک می‌کند که اختیار مدیریت، پاسخگویی و قواعد رقابت روشن باشند. وظیفه دولت، فراهم کردن بستر و نظارت مؤثر است؛ مداخله روزمره در اداره بنگاه، مسئولیت‌ها را مخدوش می‌کند.

الزام اولیه برای همه این موارد در صنعت خودرو پذیرش سیاستهای اصل ۴۴ قانون اساسی و تفکیک کامل تصدی‌گری و حکمرانی می‌باشد. در چنین حالتی دولت می‌تواند به عنوان یک حکمران به وظایف واقعی خود بپردازد و بگذارد کارآفرینان و مدیران حرفه‌ای در چهارچوب قواعد تجارت و رقابت بدنبال راه حل برای رفع مشکلات در سطح بنگاه و صنعت باشند.

همچنین به نظر می‌آید حاکمیت باید تکلیف خود را با مفهوم بازار رقابتی و صنعت خودرو رقابتی و میزان حمایت از توسعه صنعتی و اقتصاد مقاومتی در مقابل اقتصاد رقابتی روشن کند تا تکلیف کارآفرینان و سرمایه‌گذاران روشن شود. همچنین به نظر می‌رسد در صورت پذیرش اصول پایه چنین تصمیم مهمی برای ایجاد بازار رقابتی ناچاریم بپذیریم که صنعت خودرو هم رقابت پذیر بشود و در این صورت با توجه به تحولات دنیا لازم است ما با چند ورشکستگی و ادغام بزرگ روبه رو شویم و اجازه دهیم بنگاههایی در سطح بین المللی شکل بگیرد. از آن طرف هم باید تکلیف خود را با موضوع واردات رقابتی خیلی شفاف و بلندمدت روشن نماید و اجازه دهند صنعت و صنعتگران مسیر درست را طی کنند.

در پایان، تا زمان اصلاح شرایط کلان، خودروساز و قطعه‌ساز از کجا شروع کنند و مردم با چه نشانه‌ای می‌توانند به جدی بودن برنامه کیفیت اعتماد کنند؟

نباید کارهای در اختیار بنگاه را تا اصلاح همه مشکلات کشور عقب انداخت. نقطه شروع، انتخاب چند مسئله مهم و قابل پیگیری است: عیب‌هایی که خطر بیشتری دارند، زیاد تکرار می‌شوند یا بیشترین دردسر را برای مشتری ایجاد می‌کنند. برای هر کدام باید منشأ مشکل، مسئول اصلاح، منابع و موعد ارزیابی روشن باشد. برنامه‌ای که ده‌ها عنوان دارد، اما هیچ عیب مشخصی را تا حذف علت دنبال نمی‌کند، معمولاً به گزارش‌سازی می‌رسد.

اطلاعات کارخانه، قطعه‌ساز و خدمات باید به هم وصل شوند. تعویض مکرر یک قطعه در نمایندگی باید به بررسی طراحی، مواد یا فرایند آن برگردد. تعمیر خودرو پایان مسئولیت نیست؛ باید معلوم شود چرا خراب شده و چگونه از تکرار آن جلوگیری می‌شود. داده دقیق در اینجا ارزش مدیریتی دارد. حتی پیش از پروژه‌های پرهزینه دیجیتال، می‌توان ثبت خرابی، ردیابی قطعه و پیگیری اقدام اصلاحی را منظم کرد و از اطلاعات موجود استفاده بهتری کرد.

استقلال حرفه‌ای مسئول کیفیت نیز ضروری است. او باید بتواند با مستندات، جلوی مصرف قطعه نامنطبق یا تحویل محصول معیوب را بگیرد و حمایت مدیریت را داشته باشد. نظام پاداش هم باید این رفتار را تقویت کند. اگر فقط تولید بیشتر تشویق شود، سخنرانی درباره کیفیت اثر محدودی خواهد داشت. در کنار آن، آموزش کارکنان، نگهداری تجهیزات و پرداخت منظم‌تر به تأمین‌کننده، اقداماتی هستند که باید در برنامه واقعی مدیر دیده شوند.

نظارت بیرونی نیز باید قابلیت کشف و پیگیری مسئله داشته باشد. زیاد شدن تعداد بازرسی‌ها، بدون دسترسی به داده و پیگیری اصلاح، الزاماً نتیجه بهتری نمی‌دهد. گزارش نهاد ناظر باید روشن کند عیب شناسایی‌شده چه سرنوشتی پیدا کرده است. تکرار یک ایراد در چند گزارش، اگر به رفع علت منجر نشود، نشانه ضعف چرخه نظارت و پاسخگویی است، نه موفقیت آن.

نشانه اعتمادساز برای مردم این است که عیب تکراری کمتر شود، تعمیر درست در مراجعه اول انجام گیرد و وعده خدمات تحقق پیدا کند. باید روند بهبود را صادقانه منتشر کرد و درباره عقب‌ماندگی‌ها هم توضیح داد. من معتقدم صنعت خودرو هنوز ظرفیت اصلاح دارد، اما فرصت و منابع نامحدود نیست. ادامه تورم، بلاتکلیفی و فرسایش سرمایه‌گذاری، این ظرفیت را ضعیف‌تر می‌کند. انتخاب کیفیت یعنی پذیرفتن مسئولیت و هزینه اصلاح، از سطح حاکمیت تا خط تولید؛ و هرجا لازم شد، ایستادن در برابر تیراژی که به بهای نارضایتی و آسیب به مردم به دست می‌آید.