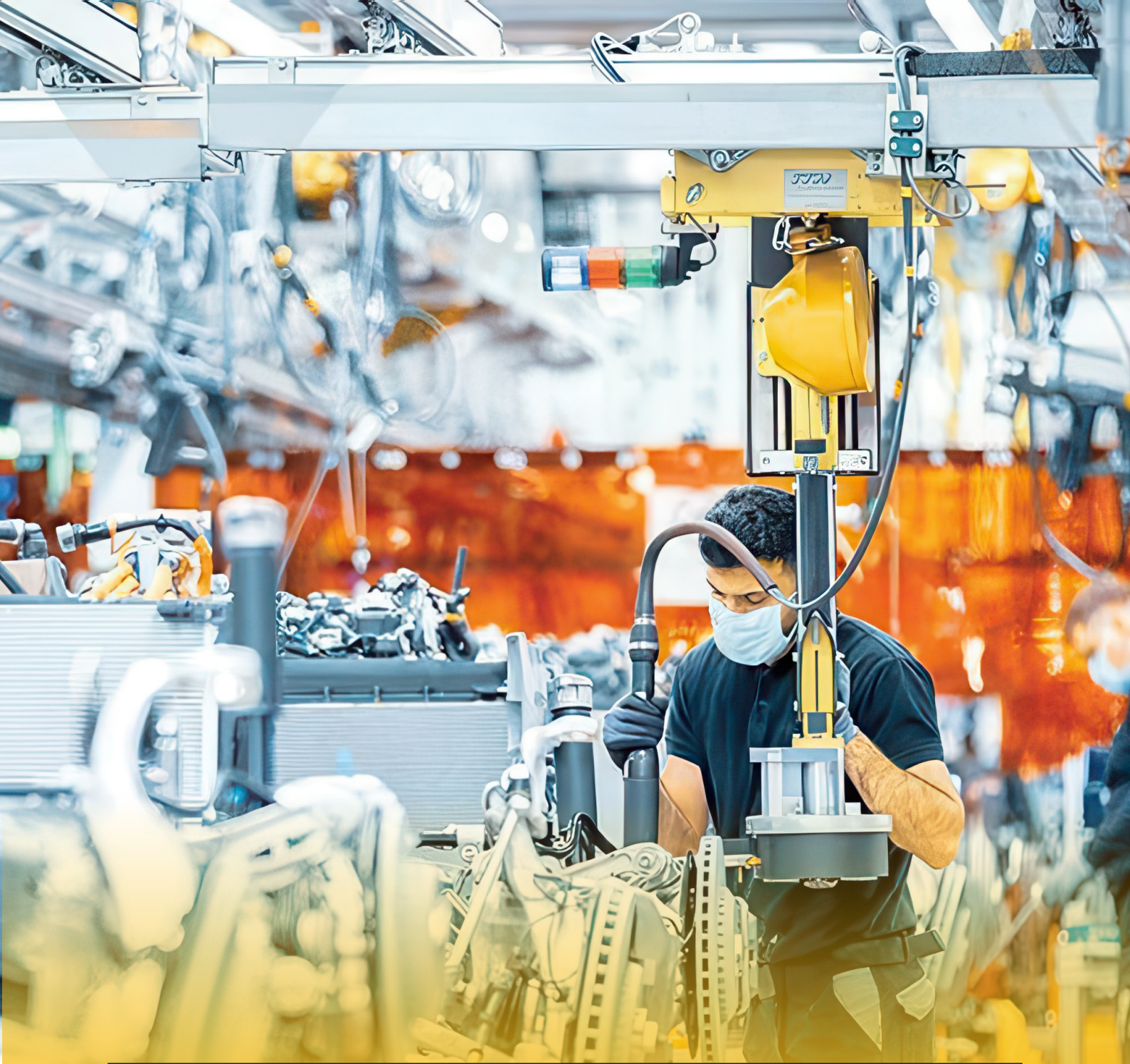




علی میرزایی سیسان

صنعت و بازار ایران راهبردهای همکاری پساتحریم



اندیشکده خودرو
AUTOTHINKTANK

انتخاب شریک تجاری برای شرکت‌های خودروسازی به یکی از تصمیمات راهبردی و تعیین‌کننده بدل شده است؛ تصمیمی که صرفاً به شهرت یا اندازه بازار برند محدود نمی‌شود و تحت تأثیر تحولات سریع بازار، فناوری‌های نوین و تغییرات ژئوپلیتیک قرار دارد. پویایی‌های جدید صنعت خودرو، از جمله پیشرفت در سامانه‌های پیشرفته و فناوری‌های پیشرفته کمک‌راننده، ضرورت بازنگری در معیارها و رویکردهای همکاری را بیش از پیش آشکار ساخته است. در چنین فضایی، شفافیت در اهداف و معیارهای انتخاب شریک، اهمیت ویژه‌ای یافته و طول مدت شراکت نیز به یک پارامتر متغیر بدل شده است. این تحولات، پیامدهای عمیقی بر توسعه محصول، راهبردهای ورود به بازار و رشد کسب‌وکار خودروسازان دارد. نوشتار حاضر با تمرکز بر عوامل کلیدی و معیارهای نوین انتخاب شریک تجاری، تلاش می‌کند ضمن بررسی ابعاد تخصصی و تجربی شرکای بالقوه، تأثیر تغییرات احتمالی در شرایط سیاسی و اقتصادی ایران، مخصوصاً با احتمال موفقیت مذاکرات هسته‌ای و برداشته شدن تحریمها، را نیز بر روند انتخاب شرکای آینده تحلیل کند.

● انتخاب شریک تجاری مناسب

انتخاب شریک تجاری مناسب، تصمیمی راهبردی و حیاتی برای تمامی خودروسازان به شمار می‌رود؛ صرف‌نظر از اندازه بازار یا قدرت برند، زیرا شرایط بازار به سرعت در حال تحول است و شرکت‌ها برای دسترسی به بازارهای جدید، ارتقاء فناوری و سازگاری با تغییرات سریع، از جمله تحولات سامانه‌های پیشرفته و سامانه‌های پیشرفته کمک‌راننده (ADAS)، ناگزیر به بازنگری در رویکردهای خود هستند. با توجه به شتاب تغییرات، شراکت‌ها باید با اهداف مشخص و بلندمدت و معیارهای انتخاب شفاف شکل بگیرند، چراکه همکاری‌های کوتاه‌مدت در فضای متغیر فناوری و ژئوپلیتیک، شکننده‌تر از گذشته خواهند بود. از سوی دیگر، همکاری‌های بلندمدت نیز ممکن است به دلیل تغییر توانایی‌ها و دینامیک بازار، توجیه خود را از دست بدهند. بنابراین، طول زمان شراکت نیز به پارامتری متغیر تبدیل شده است. پیامدهای یک شراکت، تصمیمی بسیار اثرگذار است که توسعه محصول، راهبردهای ورود به بازار و رشد کسب‌وکار را به طور

چشمگیری تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس تحلیل‌های متنوع صنعت، تبیین مهم‌ترین عواملی که تولیدکنندگان باید در انتخاب شرکای تجاری در فضای رقابتی امروز مدنظر قرار دهند، بسیار مهم است. در این نوشتار، برخی از عوامل مهم تأثیرگذار را بررسی می‌کنیم و سپس با فرض تغییر شرایط سیاسی ایران و رفع تحریم‌ها، تأثیر این معیارها بر انتخاب شریک تجاری آینده ایران را تحلیل خواهیم کرد.

۱. نبوغ تجاری همراه: در شرایط فعلی تحولات جهانی، ارزیابی دقیق تجربه و دانش شریک بالقوه در حوزه‌های نوین، امری چالش‌برانگیز شده است. دیگر صرفاً اروپایی یا ژاپنی و حتی آلمانی بودن یک خودروساز، مزیت قطعی در دنیای امروز محسوب نمی‌شود. به عنوان مثال، همکاری‌های اخیر میان خودروسازان آلمانی و چینی که تا چند سال پیش غیرقابل تصور بود، نشان‌دهنده تغییرات بنیادین صنعت است. بسیاری از برندهای مطرح با چالش‌های جدی ناشی از رقابت شرکت‌های چینی و عدم قطعیت‌های تجاری و تغییر مدل‌های حمل‌ونقل جهانی مواجه شده‌اند. بنابراین، تقریباً همه خودروسازان حتی آلمانی‌ها به شراکت‌های راهبردی نیاز دارند. البته شریک مناسب برای بنز با فولکس‌واگن یا نیسان متفاوت خواهد بود و این شراکت‌ها به زنجیره تأمین نیز گسترش یافته است. شراکت می‌تواند برای پلتفرم جدید یا فناوری خاصی مانند هوش مصنوعی، HMI، اتصال به شبکه یا باتری باشد. شرکایی که تخصص اثبات‌شده در بخش مربوطه دارند، بینش‌های ارزشمندی ارائه می‌دهند که مسیر ورود به بازار را تسریع می‌کند. این تجربه به درک دقیق بازار، پیش‌بینی چالش‌ها و ارائه راه‌حل‌های عملی منجر می‌شود. برای انتقال دانش، زیرساخت تحقیق و توسعه قوی باید با دقت بررسی شود. تولیدکنندگان باید درباره قابلیت اطمینان و گستردگی تجربه شریک در پروژه‌های مشابه تحقیق کنند، حتی اگر فناوری‌ها جدید باشند و سابقه طولانی نداشته باشند. همچنین، توانایی شریک در ارائه راه‌حل‌های متناسب با روندهای بازار هدف و مهارت در به‌کارگیری فناوری‌های نوآورانه اهمیت دارد. تخصص در تجاری‌سازی و ارزیابی هزینه و فایده انتخاب شرکا، مزیت مهمی ایجاد می‌کند و باید با تمرکز بر اهداف تجاری و هم‌افزایی، اثربخشی

راهبردهای ورود به بازار را افزایش داد. شریک توانمند باید هم‌افزایی واقعی برای عبور از چالش‌های تجاری‌سازی، قراردادهای تأمین، مواد جدید و زنجیره تأمین نوین مانند باتری خودروهای برقی و خودروها در آینده (۱۰ تا ۲۰ سال بعد) را داشته باشد و به‌روزرسانی فناوری‌ها را در شراکت ممکن سازد. این تخصص تضمین می‌کند که فناوری‌ها و راه‌حل‌های مورد نیاز برای توسعه و عرضه موفق محصولات نوآورانه فراهم باشد.

۲. قدرت سازگاری: با توجه به شتاب تغییرات فن‌آوری، شراکت‌ها باید با اهداف مشخص و بلندمدت و معیارهای انتخاب شفاف شکل بگیرند، چراکه همکاری‌های کوتاه‌مدت در فضای متغیر فناوری و ژئوپلیتیک، شکننده‌تر از گذشته خواهند بود. از سوی دیگر، همکاری بلندمدت نیز شاید توجیه نداشته باشد چون توانایی‌ها و دینامیک بازار در حال تغییر است. پس طول زمان شراکت هم پارامتر متغیری شده است. به عنوان مثال، برخی همکاری‌های اخیر میان شرکت‌های بزرگ اروپایی با شرکای آسیایی، نشان داده است که حتی برندهای با سابقه نیز نیازمند بازنگری در مدل‌های همکاری خود در اسرع وقت هستند. تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری نیز در انتخاب شریک اهمیت دارد، زیرا تغییرات ناگهانی در بازار، فناوری یا سیاست‌های بین‌المللی می‌تواند مسیر همکاری را به طور اساسی تغییر دهد. شرکای موفق باید قابلیت سازگاری سریع با شرایط جدید، مدیریت ریسک‌های ناشی از تحولات بازار و به‌روزرسانی راهبردها را داشته باشند تا بتوانند در فضای پرنوسان و غیرقابل پیش‌بینی صنعت خودرو، بقای خود را تضمین کنند.

۳. همسویی اهداف تجاری: پیامدهای یک شراکت، تصمیمی بسیار اثرگذار است که توسعه محصول، راهبردهای ورود به بازار و رشد کسب‌وکار را به طور چشمگیری تحت تأثیر قرار می‌دهد. هم‌افزایی راهبردی میان طرفین، به ویژه در حوزه توسعه محصول، ورود به بازارهای جدید و رشد کسب‌وکار، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. به عنوان مثال، شراکت‌های راهبردی میان شرکت‌های اروپایی و چینی، نشان داده‌اند که هم‌افزایی و همسویی اهداف تجاری، می‌تواند سرعت نوآوری و موفقیت در بازار را افزایش دهد.

این نگاه، سابقه تاریخی استعمارگری اروپا در ایران را به ذهن یادآوری می‌کند؛ تجربه‌ای تلخ که کشور ما هیچ‌گاه از آن نفعی نبرده و همواره متضرر شده است. در شرایط جنگ تجاری جهانی، اروپا، نگاه ویژه‌ای به منابع سایر کشورها دارند و این مسئله ضرورت هوشیاری ایران در انتخاب شرکای اقتصادی را دوچندان می‌کند. یکی از اهدافی که فرانسه در این میان دنبال می‌کند، بازگشت به بازارهای خودروسازی و صنایع انرژی ایران است؛ حوزه‌هایی که پیش‌تر برای این کشور بسیار سودآور بوده اما کمتر به توسعه پایدار و منافع متقابل ایران توجه شده است. از این رو ایران باید با درایت و آینده‌نگری، میان زیاده‌خواهی آمریکا و رویکردهای استعماری اروپا، منافع اقتصادی و صنعتی خود را در اولویت قرار دهد تا هم از فشار تحریم‌ها رهایی یابد و هم گرفتار بازی‌های قدرت‌های استعماری نشود. با رفع تحریم‌ها، فرصت‌های گسترده‌ای برای همکاری با شرکای خارجی بهتر مانند ژاپن، کره جنوبی، چین و حتی آمریکا فراهم خواهد شد که می‌توانند گزینه‌هایی مناسب‌تر و مدرن‌تر نسبت به فرانسه باشند. در این شرایط، ایران نباید از رد همکاری با خودروسازی فرانسه واهمه داشته باشد. شاید رد همکاری با اروپا تصمیمی منطقی و استراتژیک باشد که به آن فکر نکرده است، چرا که صرفنظر از موقعیت صنعتی، کشورهای اروپایی همچنان با ذهنیت‌های استعماری قرن نوزدهم به دنبال



و راهکارهای مورد نیاز برای توسعه و عرضه موفق محصولات نوآورانه، به طور مستمر و پایدار در اختیار شرکت قرار گیرد.

● ایران - پسا تحریم‌ها

تاکید این روزهای فرانسه پس از دور اول مذاکرات ایران و آمریکا مبنی بر اینکه این مذاکرات باید با منافع اروپا منطبق باشد، نشان‌دهنده رویکردی است که بیشتر بر اولویت‌های یک‌جانبه اروپایی‌ها تکیه دارد تا منافع مشترک و متوازن.

همکاری اثربخش، زمانی تحقق می‌یابد که هر دو طرف با تمرکز بر منافع مشترک و بهره‌گیری از نقاط قوت یکدیگر، به تحقق اهداف تجاری و افزایش سهم بازار دست یابند. همسویی چشم‌اندازها، ارزش‌ها و انتظارات طرفین، باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد تا شراکت بتواند در بلندمدت به موفقیت منجر شود.

۴. قابلیت‌های عملیاتی: در انتخاب شریک

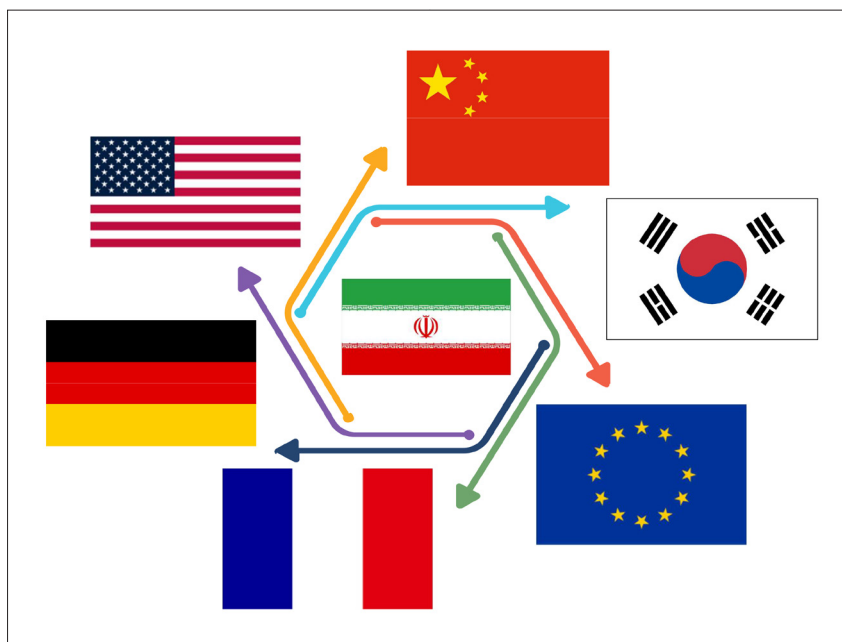
تجاری، بررسی دقیق قابلیت‌های عملیاتی و زنجیره تأمین از اهمیت بالایی برخوردار است. شراکت‌ها می‌توانند حوزه‌هایی همچون پلتفرم‌های جدید، فناوری‌های خاص یا زنجیره تأمین را دربرگیرند. شریک مناسب باید درک جامعی از چالش‌های تجاری‌سازی، قراردادهای تأمین، مدیریت مواد جدید و الزامات زنجیره تأمین نوین، به ویژه در زمینه خودروهای برقی، داشته باشد. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های چینی با توسعه زنجیره تأمین باتری و پردازش مواد اولیه، توانسته‌اند جایگاه خود را در بازار جهانی خودروهای برقی تثبیت کنند. ارزیابی قابلیت اطمینان، گستردگی تجربه و توانایی در ارائه راه‌حل‌های متناسب با نیازهای بازار هدف، از جمله معیارهای حیاتی است. همچنین، وجود زیرساخت تحقیق و توسعه قوی و توانایی در انتقال دانش به زنجیره تأمین داخلی، می‌تواند مزیت رقابتی مهمی ایجاد کند. این ارزیابی جامع، تضمین می‌کند که فناوری‌ها



نوظهور، طی سال‌های اخیر جایگاهی ویژه در صنعت خودروسازی جهان یافته است. هرچند همکاری‌های پراکنده‌ای با ایران داشته، اما هیچ‌گاه قراردادهای راهبردی مفید برای هر دو کشور منعقد نشده است. چین با سلطه بر زنجیره تأمین باتری‌ها، مواد اولیه و پیشراشه‌ها، به یکی از ستون‌های اصلی تولید خودروهای برقی و هوشمند بدل شده و شتاب خیره‌کننده‌ای در نوآوری و توسعه فناوری‌های نوین از خود نشان داده است. همچنین، توانمندی خیره‌کننده چین در حوزه رباتیک و هوش مصنوعی، می‌تواند مسیر هوشمندسازی صنعت خودروی ایران را هموار سازد و با مزیت‌های هزینه‌ای، امکان عرضه خودروهای باکیفیت و مقرون به صرفه را فراهم آورد. در کنار این دو گزینه، کشورهایی چون کره جنوبی و حتی ایالات متحده نیز می‌توانند به عنوان شرکای بالقوه مورد بررسی قرار گیرند.

جمع بندی

هدف این نوشتار نه حذف قطعی و یا توصیه به برتری مطلق یک کشور بر دیگری، بلکه عبور از رویکرد آزمون و خطا و حرکت به سوی انتخابی هوشمندانه و مبتنی بر تحلیل ژئوپلیتیکی و اقتصادی است. ایران باید با تسلط بر دانش کسب و کار بین الملل و بهره‌گیری از مهارت‌های مذاکره، شرکایی را برگزیند که نه تنها کیفیت محصولات داخلی را ارتقا دهند، بلکه جایگاه ایران را در بازارهای جهانی مستحکم سازند. در نهایت، تحول واقعی صنعت خودروسازی ایران در گرو انتخاب شرکایی است که بتوانند فناوری‌های روز، نوآوری‌های بنیادین و سرمایه‌گذاری پایدار را به ارمغان آورند؛ شرکایی که آینده‌نگر باشند و ایران را نه صرفاً به عنوان بازاری برای فروش، بلکه به عنوان همکار و شریک راهبردی در توسعه صنعت خودرو ببینند. اکنون زمان آن فرا رسیده است که با نگاهی ژرف و انتخابی مدبرانه، مسیر آینده صنعت خودروسازی کشور را رقم بزنیم. باید به سیاستمداران و صنعتگران کشورمان یادآور شویم که انتخاب شریک تجاری در صنعت خودروسازی آینده، تغییر کرده، معیارها تکامل پیدا کرده است که نیازمند ارزیابی دقیق و جامع بر اساس معیارهای فوق، با توجه به شرایط متغیر بازار و فناوری و همچنین تحولات سیاسی و اقتصادی جهانی است.



فرصت‌های سودآور هستند و بازار ایران را طعمه‌ای وسوسه‌انگیز می‌دانند. واقعیت این است که فرانسه و سایر کشورهای اروپایی، به ویژه در حوزه انتقال فناوری و نوآوری، دیگر آن جایگاه پیشتاز گذشته را ندارند. وابستگی آن‌ها به زنجیره تأمین جهانی، به خصوص چین، و نیز رکود اقتصادی و سیاسی، آن‌ها را به شرکایی ناپایدار بدل ساخته است. استدلال‌هایی نظیر «عادت صنعت خودروی ایران به فرانسه» نه تنها فاقد پشتوانه علمی است، بلکه استمرار این وابستگی، مانعی جدی بر سر راه پیشرفت و تحول واقعی صنعت خواهد بود.

ایران برای جهش و نوسازی صنعت خودروسازی خود، بیش از هر چیز نیازمند شریکی است که فناوری‌های نوین، دانش روز و سرمایه‌گذاری هدفمند را به ارمغان آورد؛ ویژگی‌هایی که امروز در فرانسه و اغلب کشورهای اروپایی کمتر یافت می‌شود. در این میان، مثلاً چرا ژاپن را مدنظر قرار ندهیم؟ کشوری که نه تنها در رتبه‌بندی جهانی تولید خودرو جایگاهی ممتاز دارد، بلکه محصولاتش از نظر کیفیت، تنوع و رقابت‌پذیری، زبانزد بازارهای بین‌المللی است. ژاپن با سرمایه‌گذاری گسترده در تحقیق و توسعه، پیشگام فناوری‌های پیشرفته‌ای همچون سیستم‌های هیبریدی، هوش مصنوعی و نرم‌افزارهای خودرو است و با زنجیره تأمین قدرتمند و بومی، ثبات و امنیت همکاری بلندمدت را تضمین می‌کند.

از سوی دیگر، چین به عنوان قدرتی

منافع خود است و ایران گزینه‌های بهتری برای انتخاب شریک خارجی در اختیار دارد و باید درایت به خرج دهد.

برای ایران نگاهی نولازم است

برای دستیابی به تحولی بنیادین در صنعت خودروسازی ایران، اکنون زمان آن فرا رسیده است که با نگاهی نو و بدون تکرار برای انتخاب به شرکای جدید برای گشودن افق‌های تازه‌ای را پیش روی این صنعت کشور عزیزمان بگشاییم. با فرض رفع تحریم‌ها و فراهم شدن امکان انتخاب آزادانه شریک تجاری، این پرسش اساسی مطرح می‌شود: آیا ایران باید همچنان به سنت گذشته، چشم به اروپا بدوزد یا با رویکردی آینده‌نگرانه و بر پایه مطالعات راهبردی، گزینه‌ای نوین و کارآمدتر برگزیند؟ تجربه همکاری‌های چندین ساله با فرانسه، اگرچه در برهه‌هایی دستاوردهایی به همراه داشته، اما امروز نشانه‌های آشکاری از افول جایگاه این کشور در صنعت خودروسازی جهان به چشم می‌خورد. کافی است به رفتار سیاسی اخیر فرانسه بنگریم؛ کشوری که نه تنها در بزنگاه‌های حساس، بیشترین کارشکنی‌ها را در مذاکرات به نمایش گذاشت، بلکه همواره سیاست‌های اقتصادی و صنعتی خود را بر منافع کوتاه‌مدت و باج‌خواهی استوار کرده است. اروپاییان، امروز زیر فشارهای اقتصادی و عقب‌ماندگی فناوریانه از سمت آمریکا و چین، بیش از هر زمان دیگری به دنبال شکار



اندیشکده خودرو
AUTO THINK TANK

اندیشکده خودرو، به عنوان پیشگام‌ترین نهاد مشاوره‌ای ایران در حوزه خودرو و حمل و نقل، با ارائه مطالعات راهبردی علمی و عملی، رسالتی بزرگ در ترویج نوآوری، پایداری و شناخت عمیق روندهای جهانی بر عهده دارد. این اندیشکده با اتکا به توانمندی‌های منحصر به فرد هسته دانشی خود و همکاری گسترده با دانشگاه‌های برجسته کشور، طیف وسیعی از تحلیل‌های سیاسی، اقتصادی و صنعتی را ارائه داده و از حرکت به سوی توسعه خودروهای پایدار و تقویت تاب‌آوری زنجیره تأمین حمایت می‌کند. همچنین با تمرکز بر هوش مصنوعی، ارتقای منابع انسانی و تجارت بین‌الملل، از طریق تحلیل‌های بازار، آموزش تخصصی و مشاوره حرفه‌ای، نقشی کلیدی در افزایش رقابت‌پذیری صنعت ایران در عرصه جهانی ایفا می‌کند.

۰۹۱۲۳۴۸۴۲۹۳

۰۲۱-۹۱۶۹۰۹۲۶



AUTOTT.IR

