

علی میرزایی سیسان

تحلیل ۳۶۰ درجه از بازار و صنعت خودرو ایران



اندیشکده خودرو
AUTO THINK TANK

● مقدمه

این نوشتار با ساختاری هدفمند در دو بخش تدوین شده است. در بخش نخست، به بررسی و تحلیل چالش‌های صنعت و بازار ایران از منظر تعاملات زیست‌بومی در نقاط ارتباطی پرداخته است؛ چالشی که ناشی از کم‌توجهی به تعاملات میان‌ذی‌نفعان مختلف در ایران طول ۵۰ سال گذشته بوده است. در بخش دوم، پس از تشریح این چالش بنیادین، مسیر بحث به سوی ارائه‌ی راهبردهای کلیدی برای ذی‌نفعان هدایت می‌شود. برای هر گروه از ذی‌نفعان، چهار راهبرد اولویت‌دار بر اساس تحلیل جامع ۳۶۰ درجه‌ای پیشنهاد شده است. ساختار فکری این نوشتار بر این باور استوار است که شکوفایی و پایداری یک زیست‌بوم تنها زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که تمامی ذی‌نفعان به رشدی متوازن دست یابند و هیچ نهادی به تنهایی بار شکست یا عقب‌ماندگی صنعتی کشور را بر دوش نکشد. با توجه به ماهیت پیچیده و درهم‌تنیده‌ی ارتباطات میان ذی‌نفعان و اثرات متقابل آن‌ها بر یکدیگر، چهار راهبرد پیشنهادی با هدف تقویت پیشرفت جمعی در صنعت و بازار خودرو و ارتقای سطح رفاه مصرف‌کنندگان پیشنهاد شده است. این راهبردهای چهارگانه، بر پایه‌ی پژوهش‌های گسترده و اصول اقتصادی و صنعتی تدوین شده‌اند. با این حال، روشن است که تحقق اثربخش چنین راهبردهای کلانی در سطح

ملی، مستلزم حمایت سیاست‌ها و چارچوب‌های نظارتی سطح کلان ملی است.

باید تأکید کرد که این نوشتار ادعای پوشش همه‌ی ابعاد مسائل یا ارائه‌ی مجموعه‌ای جامع از سیاست‌ها را ندارد؛ چراکه چنین وظیفه‌ای در حوزه‌ی مسئولیت سیاست‌گذاران کلان ملی قرار می‌گیرد که به طیف گسترده‌ای از داده‌ها و اطلاعات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی دسترسی دارند. انتظار می‌رود سیاست‌گذاران کشور با دیدگاهی جامع‌تر و به لحاظ کردن پارامترهای گسترده‌تر که در حوزه‌ی تخصص آن‌ها قرار دارد، به تدوین چارچوب‌های کلان بپردازند. افزون بر این، این نوشتار مدعی رفع تمام موانع عملی موجود نیست؛ بلکه رسالت اصلی آن فراهم آوردن بستری برای آغاز گفت‌وگوهای فکری، طرح مسائل در چارچوبی ساختاریافته، شفاف‌سازی چالش‌ها، و ترغیب اقدامات جمعی هم‌افزا است تا صنعت خودروی کشور عزیزمان بتواند در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با بیشترین اثربخشی به جایگاهی شایسته در عرصه‌ی جهانی دست یابد.

● بخش اول: شکندگی بازار خودروی ایران؛

بازتابی از بحران نقاط تعامل زیست‌بوم خودرو، پایداری و ثبات هر بازار، به‌ویژه در صنعت خودرو، در گرو وجود تعاملات سازنده و اثربخش میان اجزای زیست‌بوم آن است. تحلیل این تعاملات، دیدگاهی جامع از نقاط قوت و ضعف ساختاری

بازار ارائه می‌دهد. پیوندهای قوی و مستحکم میان اجزای زیست‌بوم، نه تنها تاب‌آوری بازار را افزایش می‌دهد، بلکه بستری مناسب برای تحقق رشد پایدار فراهم می‌سازد. در مقابل، ضعف یا گسست در هر یک از این پیوندها، اعتماد عمومی را تضعیف کرده و نیاز به ترمیم فوری را ایجاد می‌کند. در صورتی که این ضعف‌ها در چندین تعامل به‌طور همزمان رخ دهد، پیامدهای آن به شکل ناپایداری‌های گسترده بروز خواهد کرد و فرآیند ترمیم نیز به مراتب دشوارتر و پرهزینه‌تر خواهد بود. متأسفانه، چنین وضعیتی هم‌اکنون بین مصرف‌کننده و زیست‌بوم صنعت خودروی ایران مشاهده می‌شود. در زیست‌بوم صنعت خودرو، کانون‌های ارتباطی میان مصرف‌کنندگان و اجزای این نظام شامل تولیدکنندگان، مونتاژکاران، تجار و بازرگانان، ارائه‌دهندگان خدمات پس از فروش، نهادهای تنظیم‌گرمقررات، وزیرساخت‌های حمل‌ونقل است. کیفیت و انسجام این تعاملات نقشی تعیین‌کننده در میزان رضایت مصرف‌کننده و پایداری بازار ایفا می‌کند. با این حال، زیست‌بوم صنعت خودروی ایران با ضعف‌های ساختاری متعددی مواجه است که در ابعاد مختلف آن رخنه کرده و تمامی ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار داده است. این ضعف‌ها موجب پیچیدگی روابط میان اجزا شده و بی‌ثباتی بازار را به همراه داشته است. در چنین شرایطی، هرگونه تغییر یا تحول در این نظام، به دلیل افزایش سطح عدم قطعیت، با ریسک‌های جدی همراه خواهد بود.



شکندگی تعاملات بین مصرف‌کننده و زیست‌بوم

زیست بوم صنعت خودروی ایران با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که می‌توان این چالش‌ها را بر اساس محوریت ذی‌نفعان مختلف مورد بررسی قرار داد. در این تحلیل، محوریت مصرف‌کننده مد نظر قرار گرفته و تعاملات سایر اجزای زیست بوم با مصرف‌کننده، از منظر کیفیت و مطلوبیت این روابط از دیدگاه مصرف‌کننده، ارزیابی شده است. نکات مرتبط با این رویکرد در ادامه بیان شده است. شایان ذکر است که این نوع تحلیل قابلیت تطبیق با محوریت دیگر ذی‌نفعان زیست بوم را نیز داراست و می‌توان آن را از زوایای گوناگون بررسی نمود:

- **تولیدکنندگان:** کیفیت غیر مطلوب محصولات تولیدی، عدم شفافیت در نظام قیمت‌گذاری بازار آزاد، و بی‌توجهی به حقوق مصرف‌کنندگان منجر به کاهش اعتماد عمومی به تولیدکنندگان داخلی شده است.
- **مونتازکاران:** عرضه محصولات مونتاژشده با کیفیت پایین، عمدتاً از مبدأ چین، همراه با خدمات پس از فروش ناکارآمد و اختلاف فاحش قیمت کارخانه و بازار آزاد، موجبات تعمیق بی‌اعتمادی مصرف‌کنندگان را فراهم آورده است.
- **تجار:** محدودیت واردات ناشی از تحریم‌ها و تیراژ پایین قطعات وارداتی از یک سو، و نوسانات ارزی از سوی دیگر، منجر به کاهش تنوع محصولات شده و خودرو را به کالایی سرمایه‌ای بدل ساخته است.
- **سامانه حمل‌ونقل:** وابستگی شدید به خودروهای شخصی که ناشی از ضعف زیرساخت‌های حمل‌ونقل عمومی است، در کنار عدم وجود توجیه اقتصادی برای توسعه خودروهای پاک، بر پیچیدگی مشکلات افزوده است.
- **سیاستگذاران:** تغییرات مکرر تعرفه‌ها، سیاست‌های غیرمنسجم و فقدان راهبردهای بلندمدت در حوزه تنظیم‌گری بازار خودرو، ثبات این صنعت را تضعیف کرده و امکان برنامه‌ریزی پایدار را برای ذی‌نفعان مختل نموده است.

بخش دوم: راهبردهای چهارگانه،

شش ذینفع اصلی

بدون اغراق، فرصت رشد صنعتی و توسعه بازار در ایران به سرعت در حال کاهش است.

امیدواری به بهبود وضعیت نیز کم‌رنگ شده، چرا که سنگینی بار عدم قطعیت‌ها، فشاری مضاعف وارد می‌سازد. سال ۱۴۰۴، نقطه عطفی تعیین‌کننده است: یا ایران با اتخاذ رویکردی هوشمندانه، تحولی بنیادین را رقم خواهد زد، یا بخش صنعت و بازار، شرایطی به مراتب نامطلوب‌تر از سال ۱۴۰۳ را تجربه خواهد کرد. در این برهه حساس، با تصمیمی سرنوشت‌ساز روبه‌رو هستیم: یا باید تصمیم‌گیرندگان منفعل و مصرف‌کنندگان بی‌تفاوت را از این رخوت بیدار کنیم، یا این صنعت و بازار حیاتی را به بوته فراموشی سپرده و نیازمند کمک خارجی برای احیای آن خواهیم شد. آینده صنعت خودروسازی ایران، وابسته به ارزیابی جامع و همه‌جانبه از زیست بوم آن است؛ ارزیابی‌ای که مستلزم تحلیل ۳۶۰ درجه‌ای چندوجهی است تا چارچوبی پایدار و یکپارچه فراهم شود. در این راستا باید تعاملات تضعیف شده در زیست بوم خودرویی کشور ترمیم یابد و مسئولیت‌های تمامی ذینفعان شفاف ترسیم شود. حوزه خودروسازی، شبکه‌ای پیچیده از تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان قطعات، شبکه‌های توزیع، مصرف‌کنندگان نهایی و صنایع مرتبط (انرژی، ارتباطات، مدیریت شهری و مصرف‌کننده) را شامل می‌شود. هر یک از این عناصر، نقشی حیاتی در تحول این صنعت ایفا می‌کنند و درک روابط پیچیده میان آن‌ها، برای تحریک نوآوری، افزایش تاب‌آوری و ارتقای پایداری ضروری است.

انجام ارزیابی‌های چندبعدی دقیق، پیش از اجرای تغییرات اساسی در بازارهای خودرو (بر اساس جغرافیای خاص)، اهمیتی زمانی حیاتی دارد زیرا هیچ دو بازاری صد در صد شبیه بهم نیستند. تنها با اتخاذ نگرشی سیستمی و ارزیابی عوامل به هم پیوسته اقتصادی، سیاسی، فناوری، اجتماعی و زیست محیطی، می‌توان چارچوبی تحلیلی ارائه داد که از رویکردهای سنتی ارزیابی فعلی در کشورمان فراتر رود. همچنین نباید تحولات جهانی را نادیده گرفت؛ باید جهانی اندیشید و محلی عملگرا بود. واقعیت این است که دنیای خودروسازی و صنعت حمل و نقل دگرگون شده، اما واکنش ایران همچنان سنتی است و منتظر می‌ماند تا تغییرات، خودبه‌خود رخ دهند. به عبارتی زیست بوم ایران پیشگامی را نمی‌پسندد و همیشه هزینه ساستهای واکنشی را می‌پردازد. در سال ۱۴۰۴ ضروری است ابعاد مهمی که اغلب در تحلیل‌های متعارف نادیده

گرفته می‌شوند، از پیش‌شناسایی شوند: آمادگی زیرساخت‌ها، پارادایم‌های تحولی جابجایی، آسیب‌پذیری زنجیره تأمین، محدودیت‌های زیست محیطی، تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان. یک تحلیل ۳۶۰ درجه‌ای جامع برای تحول بازار خودرو، پایه‌های استراتژیک قدرتمندی را برای رشد مثبت بازار، گسترش و ابتکارات تحول برای ذینفعان صنعت خودرو فراهم می‌کند؛ به‌ویژه در عصر تحولات بی‌سابقه صنعت از طریق برقی‌سازی و فناوری‌های هوشمند سازی. در هیاهوی تحولات جهانی تولیدکنندگان باید زیرساخت‌های تولیدی خود را با انتظارات متغیر مصرف‌کنندگان هماهنگ کرده و با چالش‌هایی نظیر دسترسی به فن‌آوری‌های کلیدی و مواد و پویایی‌های بازار جهانی مقابله کنند. شبکه‌های تأمین نیز به طور فزاینده‌ای در برابر اختلالات ناشی از بی‌ثباتی‌های ژئوپلیتیکی، و تغییرات قوانین تجاری آسیب‌پذیر شده‌اند. دیدگاهی جامع بر اساس یک تحلیل ۳۶۰ درجه‌ای، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اختلالات احتمالی را پیش‌بینی و جریان پیوسته تولید را تضمین کنند. در همین حال، مصرف‌کنندگان به دنبال الگوهای حمل‌ونقلی هستند که نه تنها کاربردی باشند، بلکه با ارزش‌های اصلی آن‌ها نیز همخوانی داشته باشند؛ چه اولویت‌بندی اقتصادی، راحتی استفاده یا مسئولیت زیست محیطی باشد. پاسخگویی به این انتظارات چندوجهی، نیازمند تحلیل دقیق رفتار مصرف‌کننده در میان گروه‌های جمعیتی متنوع است.

صنعت و بازار خودروسازی در خلأ فعالیت نمی‌کند (که این بزرگ‌ترین سوءتفاهم در ذهن مسئولین و مصرف‌کنندگان است) که در مواجهه با چالش‌ها خودش باید تنهایی گلیمش را از آب بیرون بکشد. بلکه به طور بنیادین با صنایع وابسته که مسیر توسعه آن را شکل می‌دهند، مرتبط است. ارزیابی جامع زیست بوم، به ذینفعان امکان می‌دهد کمبودها را شناسایی، اهداف راهبردی را هماهنگ و روابط هم‌افزا را در سراسر زنجیره ارزش تقویت کنند. این رویکرد، تاب‌آوری سیستمی را با پیش‌بینی پیشگیرانه اختلالات افزایش داده و نوآوری را از طریق مشارکت‌های بین‌بخشی که تخصص‌های متنوع را به کار می‌گیرند، رونق می‌بخشد. با اذعان به ماهیت به هم پیوسته چشم‌انداز خودروسازی (از تولیدکنندگان تا مصرف‌کنندگان)، ذینفعان قادر خواهند بود پایه‌هایی برای رشد پایدار ایجاد کنند

که به نفع همه طرف‌ها بوده و چالش‌های مهم جهانی (تغییرات اقلیمی، شهرنشینی جابجایی ارزان و محدودیت منابع) را حل کند. این دیدگاه یکپارچه، نه تنها یک مزیت راهبردی، بلکه ضرورتی عملی برای پیمایش پیچیدگی‌های پارادایم صنعتی در حال تحول است.

دوره فعلی برای خودروسازی، سرشار از عدم قطعیت‌های ژئوپلیتیکی، اقتصادی و اجتماعی است و هیچ بازاری از این عدم قطعیت‌ها مصون نیست (البته درجه ریسک در بازارهای مختلف متفاوت است). چین که در حال ایجاد تحولات بنیادین در عرصه جهانی است، و کشورهای غربی در تلاش برای حفظ موقعیت بازار خود در میان این نوسانات پویا هستند. صنعت جهانی خودرو با فشارهای فزاینده‌ای در زمینه برقی‌سازی و یکپارچه‌سازی سیستم‌های هوشمند مواجه است که مستلزم بازنگری جامع رویکردهای استراتژیک توسط صنعتگران است. ظهور نوآوری‌های فناورانه متنوع، الگوهای رقابتی جدیدی را ایجاد کرده است؛ به‌ویژه از سوی خودروسازان چینی. در بازار و صنعت ایران شکاف رقابتی بین تولیدکنندگان ایرانی و هم‌تایان چینی آن‌ها در حال گسترش است. در این میان، عدم همگامی سریع بخش‌های مختلف سازمانی و صنعتی ایران با پیشرفت‌های فناورانه بین‌المللی، شکاف صنعتی را تشدید و توسعه زنجیره تأمین را محدود می‌کند. تولیدکنندگان ایرانی که در حال حاضر با چالش‌های اساسی روبرو هستند، در سال ۱۴۰۴ با موانعی دشوارتر مواجه خواهند شد.

سال ۱۴۰۴ نه یک فرصت انتخابی، بلکه ضرورتی حیاتی برای پیشرفت فناورانه ایران است. زمان رو به اتمام است و عدم قطعیت‌های زیست بوم ایران با سرعتی فزاینده افزایش می‌یابند. برای عبور از وضعیت عدم قطعیت‌های مختلف، صنعت خودروسازی ایران نیازمند برنامه‌ای جامع و تحول‌آفرین است که منافع کل چرخه زیست بوم را همزمان تأمین کند. سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، نوسازی خطوط تولید، توسعه زیرساخت‌های استانداردسازی و تقویت صنعت قطعه‌سازی، محرک‌های حیاتی برای این تحول باشند. برای دستیابی به رشد پایدار، فعالان صنعت باید استراتژی‌های هوشمندانه‌ای را اتخاذ کنند که به چالش‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فرد هر بخش توجه داشته باشد. با توجه به شرایط خاص ایران و پیچیدگی‌های داخلی در کنار چالش‌های جهانی، اولویت‌های

کلیدی برای بخش‌های مختلف صنعت خودرو (شامل تولیدکنندگان، مونتاژکاران، زنجیره تأمین، تصمیم‌گیران، بازرگانان و مصرف‌کنندگان) باید به‌دقت تدوین و اجرا شوند. اگر تصمیم‌گیران (قانون‌گذار و مجری) با جسارت و دوراندیشی، چشم‌اندازی روشن برای توسعه این حوزه تعریف کنند، امکان شکوفایی آن وجود خواهد داشت. در غیر این صورت، محصولات پیشرفته‌تر و ارزان‌تر خارجی، بازار ایران را تصاحب خواهند کرد.

خلاقیت و نوآوری، کاتالیزورهای قدرتمندی هستند که بازارهای خودرو را در سطح جهانی بازسازی می‌کنند. قابلیت‌های پیشرفته کمک به راننده، ویژگی‌های اتصال خودرو به شبکه، فناوری‌های برقی‌سازی و یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی، انتظارات مصرف‌کنندگان و پارادایم‌های عملیاتی صنعت را به‌طور مداوم تکامل می‌بخشند. زیست بوم‌های نوآوری منطقه‌ای (شامل نهادهای تحقیقاتی، مشارکت‌های دانشگاهی و مراکز رشد فناوری)، به‌طور قابل توجهی بر قابلیت‌های توسعه محلی تأثیر می‌گذارند. زیرساخت فناوری پشتیبانی از فرآیندهای تولید و شبکه‌های توزیع، بُعد مهم دیگری است که نیازمند ارزیابی دقیق است. در حالی که چارچوب‌های متعارف، الزامات فناوری را به رسمیت می‌شناسند، تحلیل جامع مستلزم ارزیابی صریح آمادگی زیرساخت فیزیکی است. کیفیت شبکه حمل و نقل، استانداردهای نگهداری و پوشش جغرافیایی، به‌طور قابل توجهی بر پذیرش خودرو و الگوهای استفاده تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، در دسترس بودن زیرساخت حمل و نقل عمومی، تعاملات پیچیده‌ای با بازارهای خودروی شخصی ایجاد می‌کند؛ به‌ویژه در محیط‌های شهری پرجمعیت که سیستم‌های عمومی قوی، اغلب وابستگی به وسایل نقلیه شخصی را کاهش می‌دهند.

• درک شرایط مرزی

بازار و صنعت خودروربی ایران

برای انجام تحلیلی جامع و همه‌جانبه از بازار و صنعت خودروی کشور، ضروری است تمامی پارامترهای کلیدی مرتبط با میزان تأثیرگذاری عوامل مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. رویکرد تحلیل ۳۶۰ درجه‌ای، به معنای ارزیابی دقیق، نظام‌مند و جامع تمامی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر صنعت خودرو است. بر اساس این تحلیل، راهبردهای پیشنهادی برای بهبود وضعیت صنعت خودرو ارائه می‌شود. چنین

تحلیل‌هایی باید در سطوح عالی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرتبط انجام شوند؛ اما تاکنون شواهدی از اهتمام جدی مسئولان در این زمینه مشاهده نشده است. در این راستا، بررسی ابعاد مختلف و ارائه راهکارهای اساسی در سطوح کلان، می‌تواند راهگشا باشد.

صنعت و بازار خودروی ایران، همچنان در چارچوب پارامترهای محدودکننده‌ای فعالیت می‌کند که به‌طور مستقیم بر تصمیمات خرید مصرف‌کنندگان و رفتارهای پذیرش بازار تأثیر می‌گذارد. این واقعیت نشان می‌دهد که ارتباط میان نرخ ارز و صنعت خودرو چنان عمیق و پیچیده است. برای کاهش اثرات این وابستگی، تولیدکنندگان داخلی باید با افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های تولید و ارائه محصولات با ارزش افزوده بیشتر، تاب‌آوری خود را افزایش دهند. همچنین، تنوع بخشی به سبد محصولات و توسعه مدل‌هایی با قیمت‌های رقابتی‌تر می‌تواند به کاهش حساسیت بازار نسبت به نوسانات ارزی کمک کند. در نهایت، اتخاذ رویکردهای اقتصادی پایدار و برنامه‌ریزی بلندمدت برای مدیریت هزینه‌ها و قیمت‌گذاری منطقی ضروری است تا صنعت بتواند در برابر چالش‌های ناشی از نوسانات اقتصادی مقاومت کند و جایگاه خود را در بازار حفظ نماید.

در چارچوب این نوشتار، شش گروه اصلی ذینفع (تولیدکنندگان، مونتاژکاران، زنجیره تأمین، سیاست‌گذاران، بازرگانان و مصرف‌کنندگان) به‌عنوان ارکان کلیدی زیست بوم صنعت خودرو شناسایی شده‌اند. نقش و تأثیر هر یک از این ذینفعان، به‌دقت مورد مطالعه قرار گرفته و توصیه‌هایی در راستای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف آنان تدوین شده است. در این میان، توانمندی تولیدکنندگان در پذیرش فناوری‌های نوین و ارتقای رقابت‌پذیری محصولاتشان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار داخلی کشور، یکی از محورهای اصلی این تحلیل محسوب می‌شود. در این راستا، بررسی پایداری مالی زنجیره تأمین در مواجهه با چالش‌های داخلی (بی‌ثباتی اقتصادی) و خارجی (تحریم‌های بین‌المللی) بسیار مهم است. علاوه بر این، سیاست‌گذاری‌های کلان اقتصادی و صنعتی به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در شکل‌دهی آینده صنعت خودرو مورد توجه قرار گرفته‌اند. تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای تجاری

در سال ۱۴۰۴، صرف نظر از دیدگاه تولیدکنندگان نسبت به خودروهای برقی، تحولی ژرف در صنعت جهانی خودرو در حال شکل گیری است که عمدتاً از مسیر هوشمندسازی جریان می یابد. فراگیری سامانه های پیشرفته دستیار راننده سطح ۲، که پیش تر امتیازی ویژه تلقی می شد، اکنون به انتظاری عمومی در گستره جهانی بدل می گردد. این دگردیسی فناورانه، بازتعریف بنیادین توقعات خریداران در حوزه قابلیت ها و ویژگی های ایمنی را نمایان می سازد. برآیند این تحول، صنعت خودروسازی کشور را ملزم می کند تا فراتر از تمایزات ظاهری، به جایگاه رقابتی درازمدت خود در افق نوین دیجیتال بیندیشد. پیشتازی هوشمندسازی خودروها می تواند برای ایران هم چالش زا و هم فرصت آفرین باشد؛ مشروط بر آنکه صنعت داخلی از این مجال بهره جسته و با تکیه بر توانمندی های نخبگان وطنی، مسیر ارتقای فناورانه را هموار سازد. کاستی در مدیریت پژوهش و توسعه هدفمند، همواره از معضلات اساسی صنعت خودروسازان کشور به شمار می آید. امید است در سال آینده، دست کم گام های آغازین در این مسیر برداشته شود. پیش بینی می شود بازار خودروهای تمام برقی در ایران همچنان با دگرگونی چشمگیری روبرو نشود؛ لیکن معضل مصرف سوخت و آلودگی کلان شهرها چنان اهمیتی دارد که نمی توان از آن چشم پوشید. بنابراین، تدوین و اجرای سیاست های جامع برای ارتقای فناوری صنعت خودروسازی، بهبود کیفیت ساخت داخل، کاهش آلایندگی و همگامی



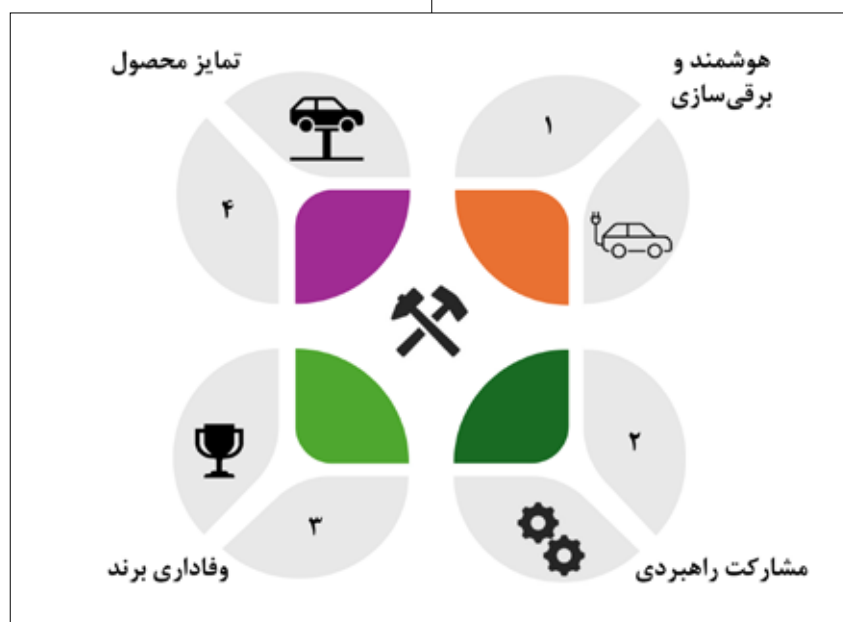
می رود. تولیدکنندگان نیاز به رویکرد تحلیلی فراگیر کوتاه مدت و بلند مدت دارند تا بتوانند امکان ارزیابی همه جانبه برهم کنش پیچیده عوامل تعیین کننده بقا و شکوفایی را در سال ۱۴۰۴ میسر سازند. واکاوی دقیق شاخص های اقتصادی، سنگ بنای این تحلیل جامع را شکل می دهد. توان مالی مصرف کنندگان، سطح درآمد و دسترسی به سازوکارهای اعتباری، مستقیماً الگوهای تقاضا را در بخش های گوناگون بازار دگرگون می سازد. نشانگرهای ثبات اقتصاد کلان شامل روندهای رشد، نرخ تورم، آمار اشتغال و تحولات ارزی، زمینه ساز پیش بینی ظرفیت های بازار و تلاطم های آتی آن خواهد بود.

ناشی از نوسانات ارزی یا تغییرات ژئوپلیتیکی نیز برای فعالان تجاری ضروری است. همچنین، بررسی تعادل میان عرضه و تقاضا به عنوان یکی از عوامل بنیادین رشد بازار، همراه با ارزیابی رفتار مصرف کنندگان در چارچوب تحلیل ۳۶۰ درجه ای صورت گرفته است. این ارزیابی شامل شناسایی ترجیحات مشتریان، قدرت خرید آنان و تغییرات الگوی مصرف می شود؛ ضمن اینکه تأثیر نوسانات اقتصادی بر رفتار مصرف کننده نیز مورد توجه قرار گرفته است.

ابعاد یک تحلیل ۳۶۰ درجه ای گسترده است و هدف این نوشتار، ارائه تحلیلی جامع یا توصیه هایی فراگیر نیست؛ بلکه تمرکز اصلی آن، بر شناسایی گلوگاه ها و ارائه چهار توصیه محوری مبتنی بر این رویکرد است. با وجود محدودیت ها، توصیه های ارائه شده تلاش کرده اند تا تمامی ذینفعان اصلی را پوشش داده و ابعاد مختلف تحلیل ۳۶۰ درجه ای (عوامل داخلی، خارجی، اقتصادی، فناورانه و اجتماعی) را منعکس کنند. چارچوب پیشنهادی می تواند مبنای تدوین راهبردهای جامع برای توسعه صنعت خودروی کشور قرار گیرد و زمینه رفع چالش ها و ناکارآمدی های موجود را فراهم آورد.

● توصیه ها برای تولیدکنندگان

تولیدکنندگان در شرایط فعلی ایران بیشتر از همه نیاز به تغییرات بنیادین دارند. برای اتخاذ تصمیمات بنیادین صاحبان صنایع خودروسازی نیازمند بهره گیری از نگرشهای چندبُعدی هستند که از مرزهای شاخص های سطحی فراتر



با معیارهای نوین جهانی، ضرورتی انکارناپذیر برای متولیان این عرصه محسوب می‌گردد.

● توصیه‌ها برای مونتاژکاران

باید اذعان داشت که سیاست‌های متخذه توسط قوای مقننه و مجریه در سال ۱۴۰۳، فاقد انسجام و همگرایی لازم بوده‌اند و این بر کسب و کار مونتاژکاران اثر عدم قطعیت خاصی را بر جای گذاشته است. علی‌رغم عدم تناقض آشکار، این سیاست‌ها از شفافیت و هم‌افزایی کافی برخوردار نبوده‌اند. از یک جانب، تدابیری در راستای محدودسازی واردات با هدف حمایت از تولیدات داخلی اتخاذ گردیده و از جانب دیگر، به منظور کنترل روند افزایش قیمت‌ها و ایجاد فضای رقابتی نسبی در بازار، مجوزهای محدود

توجهی از روند رشد کلی بازار پیشی گرفته‌اند. پیش‌بینی می‌گردد در سال ۱۴۰۴، شهروندان ایرانی شاهد حضور گسترده‌تر و ملموس‌تر خودروهای با منشأ چینی در سطح کشور خواهند بود.

علی‌رغم این توسعه کمی، لازم به ذکر است که مصرف‌کنندگان ایرانی از کیفیت و گستره خدمات پس از فروش ارائه شده توسط شرکت‌های مذکور رضایت کافی ندارند. اهمیت خدمات پس از فروش و راهبردهای حفظ مشتری بالاترین اولویت مونتاژکاران در سال ۱۴۰۴ خواهد بود. کیفیت خدمات پس از فروش به عنوان یکی از شاخص‌های تعیین‌کننده در حفظ مشتریان محسوب می‌گردد؛ نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه مؤید آن است که حفظ و تداوم روابط با مشتریان موجود، از اهمیتی برابر یا حتی

به خودکفایی، چالش‌های ساختاری متعددی این صنعت راهبردی را با مخاطرات جدی مواجه ساخته است. شکاف قابل توجه میان سطح فناوری موجود و استانداردهای بین‌المللی، همراه با محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های فرامرزی، بحران‌های زیرساختی حوزه انرژی، تورم مزمن اقتصادی و ناکارآمدی‌های نظام مدیریتی، به طور هم‌افزا موجبات افت چشمگیر بازده سرمایه‌گذاری در این حوزه صنعتی را فراهم آورده است. این وضعیت، با تحمیل هزینه‌های فزاینده بر فرآیندهای تولید و کاهش کیفیت قطعات و محصولات نهایی، پیامدهای دوگانه‌ای را به همراه داشته است؛ از یک سو، نارضایتی فراگیر مصرف‌کنندگان داخلی را برانگیخته و از سوی دیگر، قدرت رقابت‌پذیری محصولات ایرانی را در عرصه بازارهای بین‌المللی به شدت تضعیف نموده است. مضاف بر این، انباشت مطالبات قطعه‌سازان از خودروسازان، تبعات منفی گسترده‌ای بر توان مالی، ظرفیت نوآوری و قابلیت‌های تأمین زنجیره ارزش این صنعت تحمیل کرده است.

رویکردهای راهبردی با نگرش سیستمی برای ارتقای وضعیت زنجیره تأمین صنعت خودرو ضروری است که می‌توان آنها را در قالب یک نظام یکپارچه مفهوم‌سازی نمود. چنین نگرشی مبتنی بر اصول تاب‌آوری زنجیره، تضمین کیفیت، تنوع منابع تأمین و پذیرش فناوری‌های نوین است. نخست، طراحی و استقرار نظام‌های مدیریتی منعطف جهت مواجهه مؤثر با اختلالات بالقوه، همراه با ساده‌سازی و بهینه‌سازی فرآیندهای عملیاتی و تقویت جریان نقدینگی از طریق سازوکارهای ضمانت وصول به‌هنگام مطالبات، می‌تواند تاب‌آوری اقتصادی کل زنجیره را به طور معناداری افزایش دهد. پیاده‌سازی نظام‌های جامع تضمین کیفیت در گستره کامل زنجیره ارزش و کاربست روش‌های پیشرفته ارزیابی کیفی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آزمون و بازرسی، مقرون به سازوکارهای بازخورد نظام‌مند برای شناسایی و اصلاح نقاط ضعف فرآیندی، می‌تواند ارتقای مستمر کیفیت را تضمین نماید. گسترش و متنوع‌سازی شبکه تأمین‌کنندگان در پهنه‌های جغرافیایی گوناگون با هدف کاهش آسیب‌پذیری در برابر تحولات ژئوپلیتیکی، همگام با تدوین استراتژی‌های تنوع منابع تهیه مواد اولیه راهبردی و تقویت ظرفیت‌های داخلی برای جایگزینی قطعات کلیدی در شرایط بحرانی، ثبات زنجیره تأمین را تقویت خواهد کرد.



بالاتر از جذب مشتریان جدید برخوردار است. چالش بعدی مونتاژکاران نوع محصول با تیراژ کم است. تفاوت‌ها در پروتکل‌های بازرسی فنی خودروهای وارداتی متنوع جدید مخصوصاً برقی، الزامات نگهداری و تراکم شبکه خدماتی و زیر ساختی، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر تجارب مالکیت خودرو می‌گذارند و مستلزم بررسی دقیق و نظارت مستمر از ضروریات اجتناب‌ناپذیر مونتاژکاران تلقی می‌گردد.

● توصیه‌ها برای زنجیره تأمین

بررسی تحلیلی وضعیت صنعت خودروسازی ایران حاکی از آن است که علی‌رغم تأکیدات مستمر بر ارتقای عمق ساخت داخل و تلاش برای دستیابی

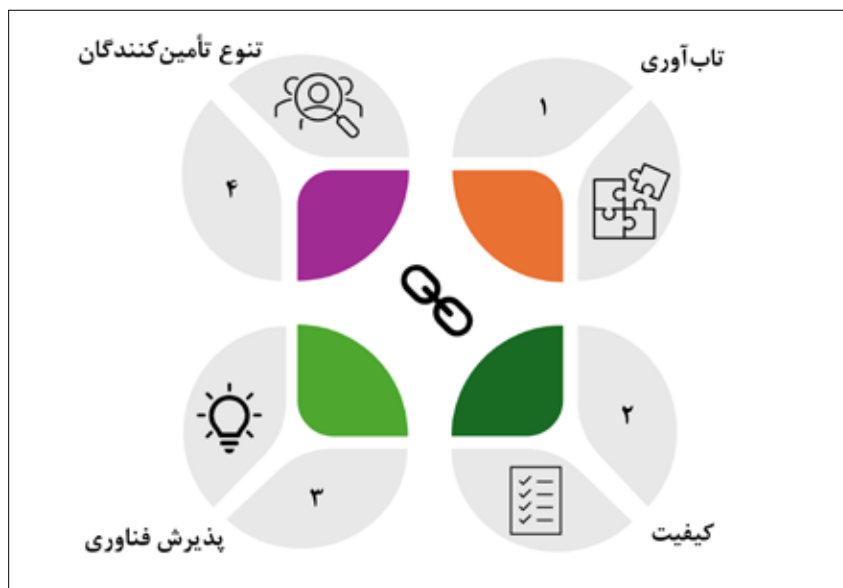
وارداتی صادر شده است. اتخاذ رویکردهای واکنشی و کوتاه‌مدت مذکور، علاوه بر ایجاد ابهام و سردرگمی در فضای بازار، موجبات بی‌ثباتی قیمت‌ها را فراهم آورده است؛ به نحوی که نه تولیدات داخلی از تقویت کامل برخوردار گشته‌اند و نه واردات مونتاژی توانسته است تعادل پایدار و مستمری را در بازار ایجاد نماید. شواهد موجود در بازار ایران حاکی از وابستگی قابل ملاحظه مونتاژکاران داخلی به محصولات چینی می‌باشد. برندهای چینی در بازه زمانی مورد بررسی، افزایش چشمگیری در میزان فروش خود در بازار داخلی ایران به ثبت رسانده‌اند و آن دسته از شرکت‌های ایرانی که صرفاً به تولید محصولات مبتنی بر CKD) مبادرت می‌ورزند، با حاشیه سود قابل

فقدان اسناد جامع و نقشه راه مشخص، پیش‌بینی‌پذیری در صنعت خودروسازی ایران را با دشواری مواجه ساخته است. دستیابی به توسعه پایدار منوط به اتخاذ سیاست‌های منسجم و بلندمدتی است که ضمن تأمین منافع مصرف‌کنندگان، موجبات اشتغال پایدار و تاب‌آوری اقتصادی را فراهم آورد. اقتصاد تولیدمحور ایران نیازمند استراتژی جمعی برای صنعت خودروسازی است که علاوه بر ملاحظات زیست‌محیطی و منافع ذی‌نفعان، واقعیت‌های اقتصادی-اجتماعی کشور را نیز لحاظ نماید. صنعت خودروسازی ایران علاوه بر معضلات اقتصادی، با چالش‌های تنظیم گری نیز مواجه است. عدم تناسب میان ظرفیت تولید داخلی و تقاضای واقعی بازار، ناکارآمدی و فشار بر منابع را به دنبال داشته است. شکاف فناوری با تولیدکنندگان خارجی، به‌ویژه رقابتی چینی، موقعیت رقابتی شرکت‌های ایرانی را تضعیف نموده و مستلزم بازنگری در اولویت‌های استراتژیک است.

مقابله با ناترازی انرژی و معضل خودروهای فرسوده، تدوین راهبرد فرابخشی ضروری ساخته است. نهادهای مسئول موظفند سرمایه انسانی بی‌بدیل ایرانی را همسو با اهداف کلان ملی به کار گیرند و از توان نسل جدید برای پیشگامی در تحولات صنعتی استفاده کنند. سیاست‌گذاری در زمینه واردات یا تولید خودروهای نسل جدید، مستلزم شفافیت و پذیرش نقدهای کارشناسی مستمر است. ماهیت چندوجهی تحولات صنعت خودرو که از محدوده یک صنعت منفرد فراتر رفته، ایجاب می‌نماید هم‌افزایی نظام‌مندی میان وزارتخانه‌های ذی‌ربط، نهادهای محلی، مراکز پژوهشی و متولیان حوزه‌های انرژی و مخابرات کشور صورت پذیرد. کلیه دستگاه‌های مسئول مکلفند برنامه‌ریزی نظام سه‌گانه اقتصاد تولید محور (حمل‌ونقل، انرژی و خودروسازی) را بر اساس مصالح بلندمدت ملی بصورت هماهنگ تدوین و اجرا نمایند و اطلاعات غیرمحرمانه را برای بهره‌گیری از خرد جمعی متخصصان در اختیار عموم قرار دهند تا مسیر توسعه پایدار این صنعت راهبردی همواره مورد نقد سازنده قرار گیرد.

● توصیه به تجار

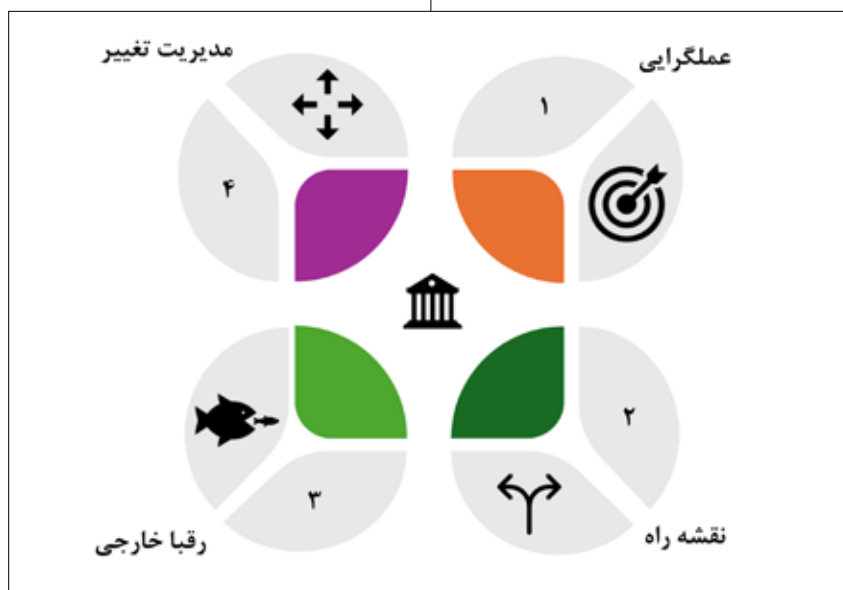
برای بازرگانان و تجار استراتژی‌های مدیریت بازار خودرو در شرایط اقتصادی متغیر ۱۴۰۴ چالش آور



● توصیه به تصمیم‌گیران

صنعت خودرو تحت تنظیم‌گریهای نظارتی پیچیده‌ای فعالیت می‌کند که در قلمروهای متفاوت، ماهیت متمایزی به خود می‌گیرد. استانداردهای زیست‌محیطی، الزامات ایمنی و مشوق‌های دولتی برای فناوری‌های پایدار حمل‌ونقل، استراتژی‌های توسعه محصول و فرصت‌های بازار را شکل می‌دهند. مقررات تجاری، شامل ساختارهای تعرفه‌ای و توافقنامه‌های بین‌المللی، مزایا یا موانع متمایزی را برای تولیدکنندگان ایجاد می‌کنند. همچنین نظام حقوقی حاکم بر مالکیت معنوی، روابط کار و حقوق مصرف‌کننده، پارامترهای عملیاتی را تعیین می‌نماید که مستلزم راهبری دقیق است.

در نهایت، تخصیص هدفمند منابع سرمایه‌ای به حوزه فناوری‌های پیشرو مانند اتوماسیون انبارداری، رباتیک، سیستم‌های مدیریت هوشمند موجودی توأم با بهره‌گیری از راهکارهای دیجیتال برای ارتقای کارایی فرآیندهای لجستیکی و بهبود دقت و سرعت عملیات همراه با کاهش هزینه‌های اجرایی، می‌تواند زمینه‌ساز تحول بنیادین در ساختار فناورانه این صنعت گردد. این رویکرد سیستمی مستلزم طراحی تلاشهای هم‌افزا و یکپارچه در لایه‌های مختلف زنجیره ارزش است که با ایجاد تعاملات مستحکم میان ابعاد فنی، اقتصادی و مدیریتی، امکان بازسازی اعتماد مصرف‌کنندگان و بازبازی توان رقابتی صنعت خودروسازی کشور را فراهم می‌آورد.



ارزش سریع‌تر از حد انتظار می‌تواند از فشارهای مالی ناخواسته در سال ۱۴۰۴ جلوگیری کند. همچنین، پیش از اقدام به خرید، انجام بررسی جامع وضعیت خدمات پس از فروش ضروری است. اطمینان از دسترسی به قطعات یدکی، وجود شبکه مراکز خدماتی معتبر و برخورداری از تخصص فنی کافی در کشور برای پشتیبانی از مدل انتخابی، نقش مهمی در پیشگیری از مشکلات عملیاتی آینده ایفا می‌کند. از سوی دیگر، در انتخاب خودروی بعدی، برای خیلی از مصرف‌کنندگان تمرکز بر ویژگی‌های عملکردی باید بر جنبه‌های تجملی اولویت داشته باشد. با توجه به احتمال افزایش قیمت انرژی (بنزین) و ضرورت انتخاب‌های اقتصادی پایدار در شرایط محدودیت منابع، گزینش خودروهایی با کارایی مصرف سوخت مطلوب و هزینه‌های نگهداری منطقی از اهمیت بیشتری برخوردار است. در نهایت، همسوسازی انتخاب خودرو با نیازهای واقعی و شرایط زندگی، کلید موفقیت در خرید خودروی مناسب است. ارزیابی دقیق ضروریاتی همچون اندازه خانواده، الگوهای سفر و اهداف کاربردی خودرو، امکان گزینش محصولی که بهترین تناسب با نیازهای روزمره بدون بار اقتصادی مضاعف را داشته باشد فراهم می‌آورد و موجب بهینه‌سازی ارزش اقتصادی در طول دوره مالکیت می‌گردد.

جمع‌بندی

صنعت ایران در سال ۱۴۰۴ در موقعیتی راهبردی به عنوان رکن اصلی اقتصاد تولیدمحور، نیازمند



هزینه نگهداری پایین‌تر و توسعه استراتژی‌های تأمین متناسب با تغییر الگوی مصرف به سمت محصولات اقتصادی‌تر و پایدارتر، می‌تواند مزیت رقابتی قابل توجهی در بازار متلاطم کنونی ایجاد نماید.

توصیه‌ها برای مصرف‌کنندگان

برای مصرف‌کنندگان در سال ۱۴۰۴ ارزیابی اقتصادی خودرو به عنوان یک محصول مصرفی یا سرمایه‌گذاری با توجه به روند عدم قطعیت‌های مالی، از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این راستا، بررسی دقیق تأثیر شرایط اقتصادی و نوسانات ارزی بر ارزش آتی دارایی خودرویی ضروری می‌باشد، چراکه ارزیابی ریسک کاهش

خواهد بود. لذا تدوین استراتژی‌های مدیریت ریسک برای مواجهه با چالش‌های ژئوپلیتیکی و نوسانات ارزی از ضروریات کسب و کار سال ۱۴۰۴ است. رصد مستمر تحولات سیاسی بین‌المللی، تغییرات سیاست‌های مرزی و نوسانات بازار ارز می‌تواند به اتخاذ تصمیمات تجاری آگاهانه و کاهش آسیب‌پذیری مالی در شرایط متغیر کمک شایانی نماید. در همین راستا، بررسی دقیق دینامیک بازار خودروهای لوکس در شرایط فشارهای اقتصادی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. ارزیابی روندهای تغییر تقاضا در بخش‌های مختلف بازار و بازتعریف استراتژی‌های بازاریابی متناسب با کاهش قدرت خرید مصرف‌کنندگان و تغییر اولویت‌های سرمایه‌گذاری آنها، امری ضروری است. با توجه به شرایط نامطلوب اقتصادی فعلی، تقاضا برای خودروهای لوکس در حالت اشیاع باقی خواهد ماند، لذا بازنگری در ترکیب دارایی‌ها با توجه به تغییر ترجیحات سرمایه‌گذاری در شرایط اقتصادی بی‌ثبات برای بسیاری از خانواده‌ها از اهمیت بسزایی خواهد داشت و در خرید بعدی آنها تأثیر خواهد گذاشت. تحلیل رابطه میان بازار خودرو و سایر بازارهای سرمایه‌ای مانند طلا، با هدف درک مشتری و تخصیص مدیریت ریسک سیستماتیک در افق سرمایه‌گذاری میان‌مدت، می‌تواند به اتخاذ تصمیمات مؤثرتر کمک کند. در چنین شرایطی، هدف‌گذاری بازار خودروهای کارآمد (از نظر مصرف انرژی با پیش‌بینی افزایش قیمت سوخت)، استراتژی ارزشمندی محسوب می‌شود. تحلیل روند تقاضا برای خودروهای با





تعامل، به کارگیری روش های تحلیلی چندبعدی برای درک رفتار مصرف کننده در ارتباط با برندها، اولویت دهی به کیفیت زیرساخت های آموزشی و برنامه های پژوهشی تخصصی، و همچنین انسجام بخشی به الگوهای مصرف انرژی و هماهنگی با تحولات پلتفرم های حمل و نقل عمومی می شود. دستیابی به رشد پایدار در این صنعت مستلزم همگرایی بازیگران اصلی با بهره گیری از تجارب جهانی، سرمایه گذاری راهبردی و نگرش سیستمی است. این رویکرد می تواند صنعت خودروسازی ایران را به الگوی پیشرو در منطقه غرب آسیا تبدیل کند.

این نوشتار نخستین بار به صورت خلاصه، در فروردین ماه سال ۱۴۰۴ در نشریه رسمی "دنیای خودرو" به چاپ رسیده است.

راهبردهای بلندمدت مبتنی بر اصول حکمرانی مطلوب است.

نباید انتظار داشت که صنعت خودروسازی به طور مستقل از شرایط اقتصادی-سیاسی کشور ارتقا یابد چون صنعتی بهم تنیده در اقتصاد کشور است. خودروسازی ایران با مسائلی همچون تورم فزاینده، کاهش ارزش پول ملی و کمبود نیروی متخصص مواجه است که افزایش هزینه های تولید و ضرورت بازتعریف زنجیره تأمین کار آمد را پررنگ می سازد. این چالش ها در شرایط کنونی متأثر از تحولات جهانی، توسعه فناوری های نوین از طریق بهره گیری از ظرفیت های داخلی را به امری اجتناب ناپذیر تبدیل کرده است. راهکارهای توسعه ای در این حوزه شامل یکپارچه سازی دانش نوین و تلفیق بینش های کلان بخشی با تجربیات مشتریان در نقاط

تدابیر اصلاحی برای رفع ناکارآمدی ها و بهبود تعاملات زیست بومی است. بررسی وضعیت کنونی صنعت خودروی کشور نشان می دهد ضعف تعاملات میان اجزای این زیست بوم، بازتاب دهنده شکنندگی ساختاری بازار است؛ شکنندگی ای که تصمیم گیری آگاهانه را برای سرمایه گذاران و مصرف کنندگان دشوار ساخته و امکان برنامه ریزی بلندمدت را محدود نموده است. تقویت پیوندهای ارتباطی میان اجزای زیست بوم صنعتی نه تنها زمینه شناسایی نقاط آسیب پذیر شبکه را فراهم می آورد، بلکه پایه ای اساسی برای تدوین سیاست های پایدار و ارتقای ثبات ساختاری این بازار محسوب می شود. دستیابی به این هدف مستلزم اتخاذ رویکردهای جامع نگرانه، بهره گیری از دانش تخصصی روزآمد و طراحی



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

