

**گزارش نهایی تحقیق و تفحص**

**از عملکرد صنعت خودرو کشور**

**جهت قرائت در صحن**

اردیبهشت 1399

# طرح مساله

نظر به شرایط بحرانی صنعت خودرو و لذا ضرورت بررسی علل ناکارآمدی آن، طرح تحقیق و تفحص در جلسه مورخ 7/6/97 مورد تصویب نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی قرار گرفت.

در ادامه به منظور ایجاد یک نقشه راه، برای اولین بار اقدام به تدوین "*چارچوب نظری و مدل مفهومی‌ تحقیق و تفحص از صنعت خودرو*" مبتنی بر مدل­های مناسب آسیب شناسانه و سیاستگذارانه برای این صنعت شد. در‌این مدل ***"دستیابی به چارچوب‌ بنیادین طرح ملی تحول صنعت خودرو***" به عنوان ماموریت تحقیق و تفحص تعیین شد.

# اهم یافته‌های کلیدی تحقیق و تفحص

**ضعف سیاست‌گذاری‌های کلان صنعتی (عدم کفایت، تناسب و همراستایی):** در سطح کلان، علی­رغم تدوین برنامه 1404 صنعت خودرو، عدم وجود همراستایی استراتژی و اسناد کلان با برنامه‌های اجرائی و نحوه ارتباط بخش‌های مختلف فنی و اقتصادی با برنامه‌های توسعه‌ صنعتی بخشی و فرابخشی، از ضعف‌های اساسی موجود در‌این صنعت است. همچنین بخش عمده­ای از هدفگذاری‌های صورت گرفته، بعضاً متناقض و در بهترین حالت نیز به هیچ وجه پاسخگوی اهداف تعیین شده در برنامه­های کلان نیست. شایان ذکر است، در مواردی هم که قوانین بالادستی مانند "رفع موانع تولید"، "بهبود مستمر فضای کسب و کار"، "قانون تنظیم بخشی از مقررات تسهیل و نوسازی صنایع کشور" و بخش­های مختلف قوانین برنامه­ توسعه، برای رفع مشکلات، راهکارهای مناسبی ارائه داده­اند، به دلیل مغفول ماندن احکام و ناهماهنگی و ضعف در اجرا، نتیجه مطلوب حاصل نگردیده است.

در خودروسازان نیز علی­رغم وجود ساختار و فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین اهداف و برنامه‌های عملیاتی مرتبط با آن، متاسفانه رویکردهای مناسبی درخصوص بهره­گیری از مکانیزم‌های موجود دیده نشد و در نهایت برای توجیه عملکرد و اهداف مدیران ارشد مورداستفاده قرار گرفته است. متاسفانه این ساختارها، در فضایی که کشور به سوی تحریم پیش می­رفت، هیچ حساسیتی درخصوص تامین قطعات و اعلام هشدار برای پوشش تعهدات خودروسازان، نداشته است.

**تضاد بین مالکیت و مدیریت (مشکلات حاکمیت شرکتی):** با وجود اینکه به ظاهر، دولت در خودروسازان سهام غیرکنترلی دارد، به دلیل سهامداری شرکت‌های زیرمجموعه و سازوکارهای پیچیده وکالت طراحی شده بین این شرکت‌ها، عملاً دولت در مجامع عمومی این شرکت‌ها بازیگر اصلی است. از سویی دیگر، مصیبت ساختار تودرتوی مالکیت و تملک سهام شبه خزانه توسط شرکت‌های گروه (که مفاسد موجود در‌این حوزه به تفصیل در گزارش­های اشاره شده در پیوست ارائه شده است)، علاوه بر اینکه با قانون تجارت و سیاست‌های اصل ۴۴ مغایر است، به معضل دستوری بودن سیاست­ها و برنامه‌های خودروسازان تبدیل شده است و راه هرگونه بهینه‌سازی و ایجاد شفافیت را (در فرآیندهای تامین، مشارکت، فروش و انتصابات در خودروسازان که عمده­ترین فرآیندهای فسادزا است) با موانع جدی

مواجه کرده است.

**بنگاه­داری خودروسازان:** در پایان سال 97 شرکت ایران‌خودرو دارای مجموعا 107 شرکت بوده است که تعاونی‌های خاص و اعتبار کارکنان نیز، دارای 12 شرکت فعال است. شرکت سایپا هم کنترل 64 شرکت فعال و 12 شرکت غیرفعال را در اختیار دارد. عدم وجود همراستایی در وظایف، راهبردهای متناسب و رویکردهای عمدتاً رانتی به این شرکت‌ها باعث افزایش هزینه شرکت­داری آنها شده است و وضعیت بنگاه­داری شرکت‌های خودروساز باعث شده اطلاعات برخی شرکت‌ها حتی در اختیار خودروسازان نباشد.

**مصنوعی بودن نرخ ارز:** حساسیت سیاست­گذاران در دوره‌های مختلف، منجربه تعیین تصنعی نرخ ارز شده و این امر، منجر به برهم خوردن تعادل واقعی و صرفه اقتصادی تولید در بسیاری از فعالیت‌های صنعتی (از قبیل قطعه‌سازی، خودروسازی و...) می­شد. لذا شاهد بودیم که علی­رغم وضع تعرفه‌های بالا به واردات، واردات خودرو و قطعات کامل و نیمه ساخته توجیه پیدا می­کرد. بدیهی است واقعی شدن نرخ ارز و جلوگیری از نوسانات شدید ارزی می‌تواند (حتی با کاهش تدریجی یا به یکباره تعرفه‌ها) در بلندمدت در بخش تولید قطعات به برطرف کردن نیاز داخلی (و در مرحله بعد به صادرات) کمک کند و در بخش خودرو منجر به افزایش تمایل برندهای مطرح به مشارکت یا همکاری با سازندگان داخلی گردد.

**عدم وجود زیرساخت‌های مناسب مالی در سیستم بانکی کشور:** بخش عمده نقدینگی صنایع کشور از طریق وام‌های سیستم بانکی تامین می‌شود و صنایع عملاً از روش‌های LC ارزی، یوزانس و ریالی برای تامین یا تضمین سرمایه در گردش خود محروم هستند. این موضوع موجب تحمیل هزینه­های بسیار بالای تامین مالی در‌این بنگاه‌ها شده است. رفع مشکلات مربوط به LC ارزی نیز تا حدود زیادی منوط به کاهش محدودیت­های بانکی است. لذا پیشنهاد استفاده موقت از LC ریالی با تغییراتی که توسط بانک مرکزی ایجاد می­شود قابل بررسی است.

**عدم وجود ابزارهای پوشش ریسک نوسانات ارزی:** تلاطمات ارزی به دلیل عدم وجود ابزارهای پوشش ریسک نوسانات ارزی در دهه‌های اخیر صنایع کشور را با چالش‌های جدی و خطرناکی مواجه کرده است. لذا به نظر می‌رسد بانک مرکزی، وزرات اقتصاد، بیمه مرکزی و... باید در اسرع وقت نسبت به راه**‌**اندازی ابزارهای پوشش ریسک و بورس ارز اقدام نمایند تا ضمن برخورداری استفاده**‌**کنندگان واقعی تسهیلات ارزی، مانع از رانت**‌**جویی دریافت­کنندگان صوری باشند.

**تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی:** به دلیل عدم برنامه­ریزی مناسب و مشکلات موجود در توسعه دانش و فناوری­های موجود و همچنین عدم وجود مقیاس اقتصادی برای تولید برخی قطعات، محدودیت‌های بین‌المللی بخش عمده‌ای از حوزه‌های سرمایه‌گذاری، انتقال تکنولوژی، بانکی، بیمه‌ای و... را با محدودیت مواجه کرده است. این محدودیت‌ها هزینه تولید و توسعه را به شدت افزایش داده است و هرچند بخشی از این هزینه‌ها را خودروسازان (در قالب عدم تحقق تعهدات، افزایش هزینه تولید، افزایش هزینه به دلیل خرید از واسطه‌ها و...) متحمل شده است ولیکن بخشی از آن هم به مصرف­کنندگان نهایی منتقل شده است که موجب نارضایتی آنان را فراهم آورده است.

**قیمت‌گذاری دستوری اشتباه در کنار محدودیت عرضه:** در برهه‌هایی که به دلیل کاهش عرضه ناشی از عدم تناسب در برنامه­ریزی برای تامین قطعات و تولید خودرو و انتظارات تورمی یا جهش شدید ارز، قیمت خودرو در بازار به شدت افزایش یافته و خودروسازان علی­رغم هزینه­های تولید و مالی بالا، ناگزیر به ارائه خودرو با قیمتی نامتناسب با قیمت بازار شده­اند، تبعیت از قیمت‌های دستوری و تکلیفی اشتباه در‌این شرایط دو گروه تولیدکننده ومصرف‌کننده نهایی را متضرر کرده و منافع عظیمی را به جیب واسطه‌ها سرازیر ساخته است.

**توسعه استانداردهای صنعت خودرو:** در‌این حوزه مواردی نظیر عدم سیاست‌گذاری دقیق توسط یک تنظیم­گر و عدم هدایت فرآیندهای منجر به تولید خودرو برای حفظ و توسعه کیفیت، عدم وجود رویکرد تبادل دانش در حوزه استانداردها برپایه راهبردهای معین که وضع تحریم‌های بین­اللملی و انفعال صنعت خودروسازی در توسعه تکنولوژی‌های موردنیاز آن را تشدید کرده است، لابی خودروسازان در به تعویق انداختن اجرای استانداردها و در نهایت عدم نظارت دقیق و وجود رانت­ در ارائه مجوز برای شرکت‌های بازرسی تایید صلاحیت شده و بالتبع عدم تضمین کیفیت محصولات تولیدی تحت نظارت ایشان از مسائل ناکارآمدی این بخش است.

**نهادهای نظارتی، قضایی و امنیتی:** تعدد نهادهای امنیتی، نظارتی و قضائی در صنعت خودرو‌سازی نیز علاوه بر ایجاد فضای عدم اطمینان، عدم انسجام و هماهنگی را در نوع و سطح برخورد با مسائل و مشکلات صنعت موجب می‌شود و بعضاٌ برمبنای شواهد، خود باعث فساد در سطحی است که برخورد با آن مقوله­ای سخت و بعضاٌ ناشدنی است. این وضعیت نیز وجود یک سازمان تنظیم­گر که بتواند در فضای انحصاری این وظایف را مطابق با قانون به نحو مناسبی صورت دهد، بیش از پیش ضروری می­نمایاند.

**مبحث تامین:** مشکلات عمده موجود در بخش تامین عبارت است از: عدم پرداختن به صرفه اقتصادی، رانت مربوط به عدم ارائه آنالیز قیمت توسط تمامی تامین‌کنندگان، ورود افراد غیرحرفه‌ای در تامین قطعات با توجه به مدت طولانی تولید یک خودرو، عدم درنظر گرفتن زنجیره ارزش تولید قطعه در مذاکرات تجاری خودروساز با قطعه‌ساز، تامین بدون صرفه اقتصادی و فنی با وجود پتانسیل‌های تولید درون گروهی، انحصار در تامین قطعه، تحمیل بخش‌های هزینه بر تولید به خودروساز در برخی از قراردادهای تامین،

همچنین با توجه به نوع سازوکارهای موجود تامین، حجم زیادی از مواد و قطعات، انعقاد قراردادهای کوچک و بزرگ متعددی را درپی دارد که هرکدام درجات مختلفی از آسیب‌پذیری در مقابل فساد و سوء جریانات مالی و کیفیت قطعات تامین شده دارند که در این بین گروه­های زیر را می‌توان آسیب­پذیرترین قراردادهای تامین دانست:

**قراردادهای تامین فولاد و قطعات فولادی:** در بخش تولید و تامین، علی­رغم رشد و توسعه‌ صنعت فولاد، شاهد تامین برخی از انواع ورق‌های موردنیاز شرکت‌های خودروساز از خارج هستیم که با توجه به توانمندی شرکت‌های داخلی، در این امر باید تجدیدنظر صورت پذیرد. در بخش مصرف نیز با توجه به خرید ورق در مقیاس بالا و تحویل به قطعه سازان، رانت‌هایی به شرح ذیل توزیع می‌گردد: تحمیل تامین مالی خرید ورق به خودروساز، اختلاف قیمت فولاد تحویل شده به قطعه­ساز و نحوه تسویه مدت دار، امکان فروش فولاد تامین شده توسط خودروساز با فولادهای دارای مشخصه فنی پایین­تر برای تولید قطعه.

به نظر می‌رسد اصلاح این سازوکار و تامین توسط قطعه­سازان می­تواند در این زمینه اثرات مفیدی در کاهش رانت و افزایش کیفیت و بهره­دهی مالی را فراهم آورد. بدیهی است هماهنگی­های لازم با بورس کالا و قطعه­سازان در این زمینه قابل انجام است.

**قراردادهای تامین قطعات با فناوری بالا (High Tec):** مشکل عمده‌ای که در قراردادهای تامین قطعات با فناوری بالا مانند ECU، ACU و ... وجود دارد عدم برنامه­ریزی صحیح خودروساز برای تامین و سطح مناسب داخلی­سازی آن بوده است که این امر باعث می‌شود قراردادهای تامین اینگونه قطعات در فضایی غیرشفاف و با سازوکارهایی غیرقابل اعتماد (از نظر آلودگی به مفاسد مالی) منعقد و اجرائی گردد. یکی از بحث برانگیزترین شکل تامین این قطعات، واردات این قطعات به صورت نیمه ساخته یا کامل از منابع خارجی توسط خودروساز و تحویل آن به قطعه‌ساز داخلی است که عمده فرایند انجام شده توسط قطعه‌ساز، برچسب‌گذاری و بسته بندی مجدد در قبال دریافت کارمزد مشخص است. نقطه آسیب­پذیر اصلی در اینگونه قراردادها، خرید خودروساز از منابع خارجی معرفی شده از سوی قطعه‌ساز است که این امر علاوه بر گرانتر بودن به میزان حدود 25 درصد، احتمال تبانی قطعه‌ساز ایرانی با این واسطه‌ها را به شدت افزایش می‌دهد. این امر در حالی است که وابستگی حداقل برخی از شرکت‌های تجاری چینی به قطعه‌ساز داخلی قریب به قطعیت است. بخش دیگری از قطعات تکمیل تامین شده، دارای آنالیز قیمتی و میزان ارزبری نیست و این عدم شفافیت با توجه به مکانیزم‌های موجود خودرو‌سازان امری غیرقابل قبول است. این معضل باعث شده خودروساز نتواند راهنمایی مناسبی به تولیدکنندگان بالقوه ‌این قطعات داشته باشد و قطعه‌سازان فعلی به ادامه رفتار انحصاری خویش مطمئن باشد. این دسته از تامین‌کنندگان حتی در مواردی، قطعات را با نشان تجاری و بسته­بندی ثبت شده خود در خارج تولید می‌کنند.

## قراردادهای مربوط به قطعات قابل تولید در داخل: بخشی از قطعات علیرغم دارا بودن مقیاس اقتصادی و اینکه فاقد فناوری پیچیده در تولید هستند، با اینحال همچنان به صورت کامل یا عمده از خارج تامین می‌گردد. انواع بلبرینگ، انواع کاسه نمد، سوزن انژکتور، پلوس و... از این جمله اند. برخی از قطعات نیز برای کل صنعت دارای مقیاس اقتصادی است (نظیر شلنگ‌های فشار قوی) که به نظر می‌رسد وزارت صمت باید برای تولید آنها برنامه­ریزی لازم را به عمل آورد.

## قراردادهای مربوط به قطعات و مواد دارای وابستگی شدید به خارج: بخشی از قطعات و مواد از منابع داخلی تامین می‌شوند اما این تامین‌کنندگان در فرایند تولید خود به شدت به منابع خارجی وابسته بوده و هم از نظر ارزبری و هم از جنبه آسیب‌پذیری از تهدیدات خارجی، مشابه مواد و قطعاتی هستند که به صورت کامل از خارج تامین می‌گردند. گروه رنگ و مواد شیمیایی، قطعات الکترونیکی، سیستم‌های صوتی، سیستم‌های تهویه مطبوع، سامانه‌های ایمنی، انواع تسمه‌های موتور و... از این دسته‌اند. در این بخش نیز وزارت صمت می‌تواند در تعامل با سایر تولیدکنندگان ضمن حفظ کیفیت و رقابتی بودن، زمینه تعمیق ساخت داخل و کاهش وابستگی را فراهم نمایند.

## قطعات فاقد توجیه فنی و اقتصادی: پذیرش درصدی از تامین از بازارهای خارجی امری ناگزیر است. لذا چاره‌ای جز افزایش صادرات قطعات و مجموعه‌ها و خودروی‌ ساخته شده برای تامین ارز موردنیاز این بخش وجود ندارد. درخصوص برخی از قطعات باید محدودیت‌هایی مدنظر قرار گیرد و در صورت مزیت برای تولید داخل، رویکرد تولید با مشارکت شرکت‌های دارای فناوری و سرمایه­گذاری در کشور اتخاذ گردد.

**بالا بودن هزینه لجستیک در صنعت خودرو:** بیش از20% از هزینه­های بخش تامین، مربوط به هزینه­های لجستیک است که دو برابر استانداردهای حداقلی دنیا است. عدم رعایت اصول اولیه همراستایی و یکپارچه نمودن قطعه­سازان، پراکندگی سایت‌های تولید، عدم استفاده از ظرفیت شرکت‌های قطعه­ساز گروه برمبنای صرفه اقتصادی، سبب ناکارآمدی بخش تامین به لحاظ مدیریت هزینه شده است.

**نیروی انسانی مازاد:** بررسی‌ها نشان می­دهد که بیش از 12% بهای تمام شده مربوط به هزینه­های حقوق و دستمزد است (حدود سه برابر استانداردهای جهانی). افزایش روند استخدام­ها در ماه­های نزدیک به انتخابات و انتصاب افراد بدون تخصص و بعضاً مساله­دار از لحاظ مالی و مدیریتی صرفاً به دلیل دخالت مراجع دولتی و امنیتی، این صنعت را با مشکلات عدیده­ای مواجه نموده است.

**مشکل کسری سرمایه در گردش و اثرات تبعی آن:** مشکل کسری نقدینگی و سرمایه در گردش خودروسازان، ریشه در تقسیم DPS نامتعارف بین سهامدارانی مانند صندوق‌های بازنشستگی دارد که گاهی تا بیش از 80 درصد سود کسب شده را بین سهامداران توزیع می­کردند. این موضوع به همراه خرید سهام خزانه توسط خودروسازان، سبب ایجاد کسری نقدینگی و هزینه بالای تامین مالی گردید (هزینه­های مالی در ایران‌خودروو سایپا رقمی معادل 10 میلیون تومان به ازای هر خودرو). همچنین بدهی‌های احتمالی ساپکو بابت تضامین سنوات گذشته حدود 21 هزار میلیارد تومان است که با توجه به بحران در قطعه­سازان، یک زنگ خطر جدی برای ایران­خودرو است. علاوه بر این، اختصاص 700 میلیارد تومان به عنوان کمک برای بقای ایران­خودرو دیزل که نیمی از این مبلغ در دوسال گذشته بوده نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

هزینه تامین مالی گروه سایپا نیز به همین منوال است. طرح‌های غیراقتصادی تامین مالی نظیر اتوخدمت با نرخ 28 درصد، گرچه در آن مقطع برای دردهای موجود مسکن بود، ولی در طي سال­هاي 95 و 96 نیز این مشکلات را تشدید کرد.

**هزينه‌هاي سياسي از كيسه خودروساز:** هزينه­هاي سرمايه­گذاري­هاي خارجي بدون توجه به مطالعات بازار در كشورهايی نظیر سنگال، موجب خروج منابع از بنگاه اقتصادي گرديده است. مثلاً در سنگال 90 میلیون دلار تحت شرايطي سرمايه­گذاري شده است كه این کشور امکان تامين برق برای فعالیت این کارخانه را نداشته است و اکنون نیز هیچ امکانی برای فروش و واگذاری این کارخانه وجود ندارد. در مجموع طي سنوات 86 لغايت 92 این سرمایه گذاری‌ها بالغ بر 158 ميليون دلار شده است.

**تجدید ارزیابی و رفع ظاهری مشکلات:** افزایش سرمایه از محل تجدید ارزیابی سبب اصلاح ظاهر صورت‌های مالی خودروسازان می­گردد و هیچ کمکی به رفع مشکل کسری نقدینگی شرکت‌های خودروساز نخواهد نمود.

**بررسی صنعت دیزل:** اگرچه سیاست‌های اتخاذی و رویکرد مردم و فعالان اقتصادی به استفاده از دیگر زیرساخت‌های حمل و نقل، تقاضای خودروهاي تجاري را کاهش داده است. لیکن مشکل عمده در‌این حوزه (خصوصاً در ایران‌خودرودیزل و سایپادیزل) عدم توجه به مقیاس اقتصادی و تغییر تعرفه­ها و همچنین عدم توجه ناظران به این شرکت­ها و ایجاد یک حیات خلوت برای رانت­جویی افراد سیاسی و رانده شده از دیگر بخش‌ها است. این امر لطمات جبران ناپذیری را به شرکت‌ها وارد نموده است و هزینه‌های فراوانی را بر دو گروه خودروساز تحمیل کرده است. عدم بازگشت فروش­های صادراتی خودروهای دیزل به موریتانی به مبلغ 5،850،000 یورو، شناسایی سود از طریق فروش شرکت‌های زیرمجموعه در قالب معاملات درون­گروهی و عقد قراردادهای بازرسی صوری به منظور سودده نشان دادن شرکت اصلی و برخی شرکت‌های تابعه، رانت اطلاعاتی معدودی از نمایندگان فروش ایران‌خودرودیزل در مقطع زمانی قبل از صدور بخشنامه‌های افزایش قیمت که نسبت به عقد قرارداد حجمی از محصولات موردنظر می­نمودند و مواردی از این دست از فسادها وبی‌تدبیری‌های موجود در‌این حوزه است.

**ساز و کارهای مدیریت و توسعه کیفیت خودرو:** در حال حاضر تعداد کمی از کل قطعات خودرو مشمول استاندارد اجباری می‌باشند و در مابقی قطعات آيين­نامه نظارت کیفی مبتنی بر مدل‌های کيفی ایجاد شده توسط شرکت‌های خودروساز مبنا می‌باشد. لیکن متاسفانه اين مدل‌ها و کنترل‌ها نیز معمولا تحت تاثير فشار توليد و لابی در تامین قطعه اثربخشی لازم را نداشته است. این است که درکلیه شاخص­ها علاوه بر عدم‌دستیابی به اهداف، نسبت به دوره‌های قبلی، کاهش سطح کیفی را نیز تجربه کرده­ایم که این امر نشان از ضعف جدی در ساختار و فرآیند نظارت بر کیفیت توسط خودروساز و سازمان ملی استاندارد و رانت و فساد موجود در حوزه تامین می­باشد. این امر قابل تسری به حوزه­ کاهش آلاینده‌ها و مصرف سوخت نیز هست.

### همکاری صنعت خودرو با شرکای خارجی: وابستگی خودروسازان به شرکای خارجی طی 50 سال گذشته، باعث نشده که منافع صنعتی و تجاری طرف ایرانی در سطح مطلوبی تامین شده باشد. دلایل عمده ‌این ناکامی‌ها شامل عدم وجود راهبرد و برنامه بلندمدت برای همکاری با طرف‌های خارجی و انعقاد قراردادها برای رفع نیازهای کوتاه مدت، عدم وجود نقشه راه مدون برای مذاکره و بعضاً مذاکره‌کنندگان ناآگاه به صنعت خودرو، تاثیر بسیار زیاد مسائل سیاسی بر همکاری­های فنی و تجاری، ضعف بنیه مالی خودروسازان، عدم مشارکت قطعه‌سازان و مجموعه‌سازان در فرایند تحقیق و توسعه و تمرکز بر داخلی‌سازی با استفاده از دانش فنی طرف خارجی می­باشد.

### همچنین عموم قراردادهای همکاری با طرف خارجی مربوط به خودروهایی است که فرایند تکوین تا تولید و عرضه انبوه محصول را طی نموده و بنابراین خودروساز ایرانی هیچگاه در فرایند شکل‌گیری ایده، طراحی، تکوین تا تولید انبوه محصول مشارکت نداشته است. تحقق نمادین موارد اساسی همچون سرمایه‌گذاری طرف خارجی در قالب مواد اولیه یا قطعات نیز از این موارد است. مشکلاتی نظیر بی‌نظمی تامین‌کنندگان پژو و تحمیل هزینه120 میلیون ریالی به ازای هر خودروی پژوی 2008 به مصرف‌کننده نهایی و عدم‌اختیار برای رد یا تائید محموله دریافتی توسط ایران‌خودرو نیز از مسائل قرارداد ایران‌خودرو و پژو است.

### فرصت رانت و آربیتراژ و فروش‌های تکلیفی: یکی از مصائب پیش­روی صنعت، رانتی است که از جیب مصرف‌کنندگان نهایی و خودروسازان به دلالان و افرادی که دارای امتیاز ویژه هستند، پرداخت می­شود که به عنوان مثال در خودروی پراید، رقمی در حدود 30 میلیون تومان را شامل می­شود و برای مردم امکان ثبت­نام و خرید مستقیم از طریق سایت خودروسازان وجود ندارد. این درحالی است که براساس گزارش موجود، به عنوان مثال فردی با یک کارت بانکی مشخص، در سال 97 اقدام به خرید 325 خودرو نموده است. از آن سو، خودروسازان نیز دلیل عمده زیان خود را طی دوسال گذشته عدم‌تعدیل قیمت­ها اعلام کرده­اند. این دور باطل و سراسر خسران، هیچ سودی به جز باز کردن مسیر رانت­طلبان و زمینه­سازی برای فساد بیشتر ایشان و بیچاره­تر کردن مردمی که بعضاً از خرید و کار بر این خودروها ارتزاق می­کنند و صنعت خودرو که دست به گریبان بحران مالی است، نداشته است. شوربختانه در‌این وضعیت امضاهاي مديران ارشد دو شركت خودرو‌ساز بابت واگذاري خودرو­ها به صورت دستوري (يا VIP) موجب ايجاد فرصت براي افراد سفارش شده توسط متنفذین شده است.

در‌این شرايط هم، دولت و سازمان بازرسی با اجبار خودروسازان به فروش فوری، پيش­فروش و قيمت­گذاري دستوری اشتباه، موجبات فشار بر خودروسازان را فراهم نمودند که نتیجه آن زيان 30 هزارميليارد توماني دو خودرو‌ساز بزرگ بوده است. عدم‌رعایت عدالت در فروش و سهم­دهی بیشتر به **برخی نمایندگی‌های خاص در فروش­های سبدی** و بعضا با اقساط کم­بهره سبب توزیع رانت بین این نمایندگی‌ها گردیده است..

**سایت­های فروش اینترنتی و ایجاد قیمت­های کاذب:** نقش سایت­های فروش خودرو که عمدتاً از طریق دلالان خودرو مدیریت شده و نسبت به مدیریت قیمت خودرو و افزایش آن از طرق غیرقانونی اقدام نموده­اند نیز از مسائل ایجاد شده به دلیل آربیتراژ ایجاد شده در‌این صنعت است.

### عدم‌تمرکز در خدمات پس از فروش: شرکت‌های متولی خدمات پس از فروش، در مدیریت بازار ناکام بوده و سیاست‌گذاری مناسبی برای ترویج اتخاذ نشده است. به عنوان مثال یکی از دلایل کاهش سهم قطعات ایران‌خودرودر بازار خدمات پس از فروش، تنوع قیمتی و کیفیتی در محصولات سایر تامین‌کنندگان رسمی و غیر رسمی خارج از شبکه تامین شرکت­های خودروساز است.

### واردات: در مبحث واردات نیز با توجه به ارزیابی صورت گرفته اقدام به آسیب شناسی فرآیندهای مرتبط با واردات خودرو شامل نواقص و تخلفات در‌این حوزه شده است.

* کلیه مباحث مرتبط با واردات در گزارش تفصیلی بررسی توقف ثبت سفارش واردات خودروهای خارجی و فرآیند واردات ارائه شده است.

# جمع­بندی و پیشنهادات (به سوی طرح تحول صنعت خودرو)

پس از طی فرایند نظری و عملی پژوهش در موضوع صنعت خودرو که با بهره­گیری از متدلوژی "مفهوم‌سازی بنیادی" شروع و با استفاده از ظرفیت‌های موجود در شان نظارتی مجلس (هر دو مفهوم " تحقیق" و" تفحص" ) ادامه یافته و در قالب چهار پودمان "مساله شناسی"، "عارضه­یابی"، "فسادشناسی"و"سیاست­پژوهی راهبردی"، برنامه­ریزی، ساماندهی و عملیاتی شده بود. اینک پس از تحلیل مطالب، سطح­بندی سازه­ها، تجرید لازم و استنتاج یافته‌ها به سوی "چارچوب‌های بنیادین طرح تحول" که خروجی این تحقیق و تفحص بود حرکت می کنیم.

**توصیه‌ها و بسته سیاستی** حاصل در سطوح سه­گانه **بنگاه، صنعت و حاکمیت** تقریر می‌شوند که شایسته است در راستای ریل‌گذاری درست صنعت و حکمرانی خوب به­کار گرفته شود.

## سیاست‌ها در سطح بنگاه

**الف- تحول ساختاری در مالکیت:** براساس هر دو رویکرد فسادشناسی و سیاست پژوهی منشا بسیاری از چالش‌ها، پسرفت‌ها، ناکارآمدی‌ها، رانت‌ها، مفاسد و زیان‌دهی‌های عظیم ایران‌خودرو و سایپا در دهه اخیر، ریشه در ایجاد ***ساختار پیچیده، تو در تو و چند لایه مالکیت و سهامداری حلقوی و لذا فساد سیستماتیک*** در آن دارد که از زمان اجرای ناصحیح خصوصی‌سازی(اصل 44) پدید آمده است.

این نوع واگذاری منطقا تعارض آفرین و تباه کننده نه تنها از مزایای هیچکدام از صورتهای دولتی یا خصوصی بهره ای نبرده بلکه معایب هر دو را در خود جمع کرده است. بواسطه این نوع **خرید سهام شرکت مادر توسط زیرمجموعه‌های خودروسازان** (در ایران خودرو از سوی شرکتهای سپهر کیش ایرانیان، شرکت گسترش سرمایه گذاری ایران خودرو، سرمایه گذاری سمند با 26 % و در سایپا به صورتی شدید تر از سوی شرکت های سرمایه گذاری رنا، سرمایه گذاری کارکنان، پیشگامان ستاره بازرگانی تابان، سرمایه گذاری سایپا، تجارت الکترونیک خودروی تابان، سرمایه گذاری و توسعه نیوان ابتکار و شرکت توسعه سرمایه رادین با 40%)، شاهد خروج از نظارت عمومی و محاسبات خودروسازان، **شکل گیری حلقه های نفوذ عمیق و لابی های گسترده برخی ذینفعان**، خروج یا بلوکه شدن سرمایه در گردشی بسیار قابل توجه و فقیر شدن بخش‌های اصلی زنجیره ارزش، مجبور شدن به پرداخت هزینه‌های مالی بالا، تبدیل شدن به حیاط خلوتی برای افراد ذی­نفوذ و دولتی‌ها شده و مهم­تر از آن اینکه مدیریتی وابسته، سلیقه ای، ناموفق، مستعد مفسده، غیرپاسخگو، بی ثبات و... را فراهم آورده و در انتها نیز مدیرانی متهم یا محبوس را تحویل جامعه می‌دهد.

از همین رهگذر است که شاهد استمرار حضور بی رویه، تصدی‌گری بالا و دخالت‌های بلاوجه دولت‌ها **(در معنای عام شامل وزرای صمت یا نیروهای دولت، نمایندگان مجلس، نیروهای امنیتی و حتی ...)** در خودروسازان هستیم. لذا مهمترین **اقدام عاجل و در عین حال استراتژیک صنعت خودروی کشور برای برون رفت از بحران و حرکت به سمت تحول و امکان بالندگی، انحلال خودسهامداری** و اصلاح ساختار ( مثلا تبدیل به هلدینگ) و اصلاح مالکیت دو گروه بزرگ خودروسازی است؛ به گونه ای که این دو بنگاه بتوانند از وضعیت بی صاحبی خارج شده و مجمع واقعی و در ادامه هیات مدیره واقعی و مسئولیت پذیر پیدا کند تا بتواند در چارچوب قانون تجارت و نیز سیاست های ملی حوزه خودرو فعالیت نماید و از یک **محفل سیاسی-دولتی ناکارامد** به یک **بنگاه اقتصادی- صنعتی پیشرو** تغییر ماهیت دهد.

بخشی از فواید اجرای سریع این پیشنهاد یعنی صرفا وجه مالی آن که ناشی از فروش این سهام‌هاست در حال حاضر میتواند حدود 36 هزار میلیارد تومان برای سایپا و ایران خودرو آورده به همراه داشته باشد.

این سرمایه می‌تواند بخش مهمی از بدهی بالای دو خودروساز را تامین کرده و از انباشت زیان‌های ناشی از هزینه‌های مالی به بانک‌ها نیز پیشگیری نماید.

**ب- تحول ساختاری در مدیریت:** در‌این زمینه هم **"مدیریت دولتی-محفلی**"که ناشی از در اختیار گرفتن سهام حلقوی بند فوق است به نوعی **بحران مضاعف مدیریت** را ایجاد کرده است. لذا پیشنهاد می­گردد تا زمانیکه ساختار مالکیت اصلاح نشده است، سازوکاری توسط دولت با محوریت وزارت صمت جهت **واگذاری مدیریت به بخش خصوصی حرفه**‌**ای** طراحی و اجرا گردد.

همانطور که ذکر شد این مدل (به طور مثال MC) می‌تواند با حفظ مالکیت قانونی و سهام حداقلی دولت نیز همراه باشد. در این راستا می توان با برگزاری مناقصاتی در فضای شفاف، آزاد و روشمند، مدیریت صنعتی حرفه ای را از میان تیم های متنوعی که صاحب دانش و تجربه، اهلیت و تخصص لازم در زمینه صنعت خودرو بوده و دارای برنامه مدون کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت هستند برگزیده و جذب نمود. برنامه فوق شامل کلیه حلقه های زنجیره ارزش شامل طراحی، تکوین، مهندسی، تامین، تولید، فروش و خدمات پس از فروش می شود.

در این صورت فرایند فعلی تعیین مدیران ارشد بنگاه ها و سلسله های بعدی از لابی پشت صحنه و بعضا شبانه دولتی ها (وزیر صمت ، دفتر رییس جمهور و ...) با افرادی خاص، خارج شده و با کمک هیاتی متشکل از خبرگان و در طی فرایندی سالم و تحت نظارت و نقد، مناقصه ملی برگزار می گردد.

گروه برنده میتواند از طراحان، مهندسان و مدیران شرکتهای جهانی بهره گیرد. به منظور ارزیابی دوره ای عملکرد مدیریت، معیارهایی با مسئولیت دولت طراحی و با شاخصهای سنجش پذیر آزمون می شود و در صورت تامین و تحقق بالاتر شاخصها (مثل صادرات و ... )مشمول فرمول تشویق قرار می گیرد.

**به کارگیری راهبردها و سیاست‌های رهبری هزینه:** با توجه به مسائل متعدد صنعت خودروسازی، تمرکز بر راهبردهای رهبری هزینه می‌تواند کمک شایانی به توفیق خودروساز در عمل به وعده‌ها در قبال ذی‌نفعان کلیدی نماید. در‌این راستا عمده راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی برای کاهش هزینه شرکت‌های خودروساز، اتخاذ راهبردهای یکپارچگی عمودی (تمرکز بر تامین و فروش) خواهد بود.

## سیاست‌ها در سطح صنعت

**سیاست‌گذاری وارداتی و تعرفه‌ای (سیاست رانت آفرین و ضدتوسعه):**

در این صنعت هیچگاه تعیین تعرفه، مبتنی بر برنامه‌های کلان تدوین و اجرا نشده است. سیاست‌های تعرفه­ای موجود به­گونه­ای است که مونتاژ قطعات به صورت CKD و حتی SKD را جذاب می کند. لذا این سیاست، اهداف داخلی­سازی را تهدید نموده و موجب رانت‌های فراوان برای خودروسازی مبتنی بر واردات قطعه(دولتی یا به ویزه خصوصی ها) است. لذا لازم است دولت در موضوعات ذیل اصلاح شایسته­ای انجام دهد:

1. سازوکار تعیین عمق داخلی‌سازی قطعات و ایجاد امکان اعتبارسنجی بیرونی برای هر قطعه- محصول

ضمن طراحی این سازوکار، مانند اکثر کشورها برای شروع کار در بخش خودروهای سبک حداقل 40% ساخت داخل الزامی است و در غیر این صورت تعرفه cbu خواهد بود.

2. **سازوکار تعرفه‌گذاری واردات قطعات خودرو و اصلاح *شیب تغییرات تعرفه***

در‌این راستا پلکان تعرفه واردات قطعات خودرو برمبنای *"ارزش افزوده داخلی"* به‌ نحوی اصلاح شود که فاصله پله‌های تعرفه‌ای با افزایش عمق داخلی‌سازی (با اولویت پلتفرم و قطعات راهبردی مثل قوای محرکه، انتقال قدرت و ماژول‌های الکترونیکی...)، افزایش یابد. وزارت صمت می‌تواند در کوتاه­ترین زمان ممکن آیین‌نامه نحوه اندازه‌گیری "**ارزش افزوده داخلی"** خودروها را تدوین و به تصویب هیئت وزیران برساند و براساس این آیین‌نامه، موظف باشد میزان عمق داخلی‌سازی و فهرست قطعات داخلی استفاده‌ شده در هر نوع (مدل) خودرو را سالیانه منتشر نماید. شایان ذکر است که یکی از مواردی که **نهاد تنظیم­گر** باید نسبت بدان اقدام نماید، این زمینه است.

**سیاست تکوین و توسعه محصول:**

**(امکان جهش ملی با توسعه محصول و کمک بازار سرمایه):**

با توجه به این­که سیاست­های اتخاذشده تاکنون برای توسعه محصول، به دلایل مختلف (نظیر عدم تعریف پروژه­های توسعه محصول، عدم تخصیص بودجه برای سرمایه­گذاری در زیرساخت­ها و سرمایه­های انسانی، مشکلات قراردادی موجود در فرآیندهای انتقال تکنولوژی محصول، مشکلات بین­المللی و ...) توفیق چندانی نداشته است، لذا سیاست­های موجود چندان امید بخش به نظر نمیرسد.

لذا لازم است استراتژی اصلی بنگاه­های خودروسازی در شرایط تحریم و حتی بعدا، **توسعه محصول مبتنی بر برند مستقل** با توجه به استاندارهای روز دنیا باشد. به گونه ای که بتواند لااقل نصف ناوگان کشور را پوشش دهد.

به منظور تامین صحیح نیازهای کشور مبتنی بر پژوهشهای معتبر و نیز لحاظ مطالعات آینده پژوهانه و رشد فناوری، پرهیز از موازی کاری و اتلاف منابع ملی، مدیریت دانش و انباشت تجربه، **نهاد رگلاتور و سیاستگذار خودرو (مثلا ایدرو**) لازم است نسبت به برنامه ریزی و هماهنگی **سبد توسعه محصول** خودروی کشور (با مراعات سبد انرژی و سپس سبد سوخت) برای کل زنجیره ارزش (مراکز طراحی، خودروساز، قطعه ساز، مجموعه ساز و ...) و نیز سازمان های مرتبط مثل محیط زیست و استاندارد، نقش سازنده و پیش برنده ای ایفا نماید.

اعمال سیاست های تشویقی همچون تخصیص بودجه برای پروژه های مصوب و کنترل و نظارت دقیق برای اجرای عملیات و نیز مصرف شدن در محل درستی که از قبل تعیین شده باید مورد توجه نهاد متولی باشد. در این راستا می توان با محوریت ایدرو نسبت به استفاده از ظرفیت بازار سرمایه **(**که در حال ترویج و پیشرفت در جامعه و حاکمیت است**)** به شرح ذیل برای تامین منابع مالی استفاده کرد تا امکان انحراف در مصرف منابع مالی از اهداف تعیین شده، کاسته شود:

1. با **تاسیس صندوق پروژه** هم مشارکت سرمایه گذاران خرد مردمی را جذب کرد و هم کمک تشویقی دولت (مثلا نیمی از بودجه) را از این طریق، کارامد و اثربخش نمود و نیز کنترل پروژه ها و هزینه ها بدقت و شفافیت به انجام برسد.
2. توسعه دیگر امکانهای تامین مالی با مشارکت های مردمی از روشهای نوین **همچون پذیره نویسی و صکوک** اسلامی

**سیاست مجموعه سازی(Tiering):** اگرچه نحوه شکل­گیری فرایند قطعه­سازی در ایران ابتنای کامل بر فلسفه مجموعه­سازی نداشته است ولی بنا بر تجربه جهانی به نظر می­رسد به منظور جهش در هر دو صنعت قطعه و خودروی کشور لازم باشد این رویکرد (رسیدن به درختوارگی موزون و نیز مرتبه FSS) وجهه همت جامعه بزرگ قطعه­سازان و نهادهای ذیربط قرار گیرد. با پیشرفت این منطق می­توان به یکی از دغدغه‌های اساسی صنعت، جامعه و حاکمیت که همانا **اصلاح و سالم سازی رابطه خودروساز و قطعه** ساز است، امیدوار شد. این موضوع ازحیث انصاف درپرداخت­های مالی، کاهش فساد و لابی، ارزیابی قیمت تمام شده، همکاری متقابل در اجزای زنجیره، تسهیل طراحی و تکوین محصولات جدید(خودرو و قطعه) و ورود به زنجیره ارزش جهانی می­تواند موثر باشد. البته توفیق این رویکرد استراتژیک تا حدی ملی، مستلزم پذیرش مبانی نظری و لوازم فرهنگی و اخلاقی آن، نگاه دوراندیشانه و مبتنی بر مسئولیت­های اجتماعی، همکاری و اعتماد متقابل، انصاف جویی (رضایت به سود عادلانه توسط هر حلقه و سطح) از سوی تک تک قطعه سازان اعم از خرد و کلان، انجمن‌های صنفی، نهاد رگلاتور و سیاستگذار و مراکز آموزشی و نهادهای حاکمیتی است.

**سیاست استاندارد:** در این رابطه موارد ذیل در این حوزه باید مدنظر قرار گیرد: بازنگری در تدوین نظام استانداردها با توجه موضوعات نوین و شرایط بومی، افزایش تعداد قطعات دارای استاندارد ملی از 40 مورد فعلی، اصلاح فرمول ستاره دهی کیفی به خودروها و نظارت بر نحوه اجرا و **واقعی نمودن تعداد ستاره‌ها**، تعیین تکلیف پیش برنده یا رفع موانع "شرکت آزمون جاده­ای خودرو"

**سیاست قیمت­گذاری:** در کوتاه مدت باید سازمان تنظیم­گیر به­منظور ایجاد یک رویه منطقی برای درنظر گرفتن حقوق کلیه ذینفعان خصوصاً مصرف­کنندگان و خودروسازان، برمبنای تحلیل قیمتی خودرو و شاخص­های قیمت تولیدکننده (ارائه شده توسط بانک مرکزی)، بررسی قیمت محصولات مشابه خارجی براساس نرخ ارز و قدرت خرید سازوکار مناسبی را تهیه نماید.

در میان مدت بهتر است خودروسازان به سمت تمهید مقدمات قیمت گذاری بر مبنای هدف حرکت نمایند تا همزمان حقوق مصرف کننده و تولید کننده ملاحظه شده و خطاهای روش آنالیز و فسادها و رانت‌های ناشی از این روش کاهش یابد. (البته با اجرای سیاست مجموعه سازی که ذکر شد امکان تحقق این روش بیشتر فراهم میشود)

بلند مدت:

در بلند مدت با افزایش سهم سایر تولیدکنندگان و رفع انحصار و ایجاد فضای رقابت، براساس ساز و کار بازار که مبتنی بر عرضه و تقاضا خواهد بود قیمت محصولات در بازار تعیین خواهد شد.

**سیاست بهبود فروش:** می توان برای عمق بخشی به بازار، شفافیت، جلوگیری از فساد و رانت و نیز تسهیل خرید خودرو می توان از ابزارهای مدرن و شفاف از قبیل بورس کالا استفاده کرد. به همین منظور می‌توان از سازوکار اشاره شده در بالا به عنوان قیمت پایه برای خرید حواله خودرو در بورس بهره گرفت علاوه بر این حواله‌ها پس از خرید اولیه از کارخانه در بورس، امکان خرید و فروش آن‌ها با سقف نوسانات معینی به صورت روزانه دارند و در شرایط بحرانی و کمبود مثل سال 97 و 98 می­توان در این ابزارها براحتی برای اشخاص و کدهای ملی محدودیت تعداد خرید ایجاد کرد.

**سیاست انگیزشی ارتقای کیفیت:** در‌این راستا می­توان براساس شاخص­های میزان تولید، سطح تکنولوژی، میزان آلایندگی و ایمنی نسبت به ایجاد مکانیزم­های مبتنی بر عوارض اقدام نمود. این عوارض می­تواند براساس تعداد سنوات تولید، سطح مصرف و آلایندگی (در حال حاضر استاندارد یورو 5) و میزان صادرات بر تولیدکننده و
مصرف­کننده وضع گردد**.** همچنین خودروسازان در صورت توقف توليد خودرويي كه طي مدت معین تیراژ مشخصی از آن خودرو را شماره گذاري نمايند، طی سال‌های ابتدایی تولید و شماره‌گذاری يك خودروی جایگزین جدید، از تخفیف جذاب در تعرفه واردات قطعات منفصله برخوردار می‌شوند.

**سیاست همکاری مشترک جهانی:** با توجه به محدودیت‌های فعلی کشورکه البته امید است مرتفع گردد و لذا آثار منفی ناشی از آن، لازم است رویکردهایی مثل راهبرد «رشد دسته جمعی از طریق همکاری گسترده و بلندمدت با یک خودروساز در حال توسعه دیگر»، «رشد و اکتساب فناوری از طریق همکاری با منابع متنوع فناوری و
قطعه­سازان بین­المللی» و «خرید سهام شرکت‌های خودروسازی کوچک بین­المللی و شرکت‌های طراحی و تولید قطعات» در دستور کار قرار گیرد تا بتواند محل تامل و بهره در دوره تحریم باشد.

**سیاست** شفاف­سازی تامین :با توجه به اینکه بیش از 50% قطعات با روش مذاکره و چانه زنی(اصطلاحا" آنالیز تحلیلی در مقابل آنالیز محاسباتی) تامین میشود لذا تا زمان وجود انحصار یا شکل­گیری ساختار مجموعه­سازی، به‌‌منظور بهینه شدن قراردادهای تامین و جلوگیری از ایجاد رانت و فساد، لازم است اطلاعات قراردادهای تامین از سوی خودروسازان شامل نوع قطعه، تیراژ، قیمت و عمق ساخت داخل در مقاطعی در سامانه‌ای تحت نظارت دولت قرار گیرد. اطلاعات این سامانه می‌تواند در مقاطعی به‌صورت عمومی انتشار یابد و در صورت ادعای مغایرت داده‌ها و یا امکان تولید قطعات با کیفیت مشابه و هزینه پایین‌تر، موضوع توسط وزارت صمت پیگیری شود یا ضمن رعایت استانداردها و محدودیت‌های موجود، رقابت در تامین قطعه به وجود آید. برای این منظور می‌توان از تجارب صنایع دیگر مانند تهیه **"لیست کوتاه"** با تاییدیه نهادهای صنفی، وزارت صمت و بنگاه­ها استفاده گردد.

**سیاست پیشگیری از فساد:** قوه قضاییه می‌تواند با همکاری دولت سامانه­ای به منظور گزارش گری تخلفات، ویژه صنعت خودرو ایجاد کند. برای ایجاد چنین سازوکاری مواردی همچون جرم­انگاری موارد تخلف و فساد در زنجیره صنعت خودرو، ایجاد سامانه­ای برای گزارش‌گیری از مردم، شکل‌گیری تیم بازرسی متخصص برای پیگیری و بررسی گزارشات تخلف ذیل سامانه ایجاد شده، اعلام رسمی و شفاف هر گزارش بررسی شده به عموم مردم و پرداخت پاداش به گزارشگران تخلف در نظر گرفته شود

**سیاست واردات خودرو:** سیاست‌های واردات باید با درنظر گرفتن مواردی مانند اجازه ورود خودرو با تمرکز بر انتقال و توسعه تکنولوژی، ثبات مقررات و جلوگیری از رانت‌های موجود، تدوین و اجرایی گردد. در‌این راستا موارد ذیل باید مدنظر قرار گیرد.

* قابلیت پیش‌بینی‌پذیری برای فعالان این حوزه حداقل به صورت سالانه به جهت امکان پاسخگویی به تعهدات و جلوگیری از اتهامات و مشکلات قضایی فعالان این صنف
* پیش‌گیری از آسیب دیدن فرآیند توسعه صنعتی با تنظیم بهینه تعرفه به اتکای مطالعات و یافتن حد بهینه واردات و کاهش تدریجی تعرفه‌ها
* رفع بسترهای رانت و فساد در زمینه واردات و اصلاح قواعد از جمله در موضوع نمایندگی‌ها و ‌گری‌مارکت
* درشرایط موجود و با توجه به وجود ذخایر ارزی ایرانیان مقیم خارج، واردات بدون انتقال ارز میتواند به تنظیم بازار، رضایت مشتری، تنوع محصول و تا حدی در توسعه صنعت کمک نماید.

### سیاست صادرات:

1. صنعت خودرو بدون داشتن رویکرد صادرات چندان قابل توسعه نیست. ظرفیت بازار منطقه ای صنعت خودروی ایران در حدود چند صد ملیون در کشورهای همسایه و نیز همسایه همسایه یا CIS، بنا به اشتراکات فرهنگی و در حال توسعه بودن (البته بدون لحاظ ترکیه، افغانستان و جنوب خلیج فارس که شرایط خاصی دارند) می باشد.

این فرصتها اقتضای توجه و بهره برداری را در مقابل سیاست‌گذار سطح صنعتی و سطح بنگاه ارایه می‌دهد. این نکته می تواند با رعایت مساله تیراژ یا مقیاس اقتصادی تولید تقویت و موضوع رقابت هم افزا شود‌. در صورت تولید با کیفیت از محصولی با قیمت مناسب زمینه صادرات به کشورهای هدف تقویت می‌شود.

1. تعریف **تراز ارزی** برای بنگاه ها بدین معنی که خودروسازان، قطعه سازان و حتی بازرگانان با صادرات قطعه یا خودرو این اجازه را داشته باشند معادل ارزی صادارات، خودرو وارد نمایند. با توجه به ارزش پایین هر دستگاه خودرو صادراتی در مقابل هر دستگاه خودرو وارداتی (در حدود 10 به یک) پیش بینی میشود این موضوع می تواند به گسترش و تعمیق صادرات منجر میشود.

**سیاست اسقاط:** فعالیت‌های صورت گرفته در‌این حوزه­ تاکنون بدون برنامه و سیاست معین بوده است و این امر، فعالین در‌این بخش را با مشکلات عدیده‌ای مواجه نموده است. شایان ذکر است که اسقاط خودرو فقط در تهران می‌تواند باعث حذف 30 درصدی ذرات معلق وگازهای آلاینده به عنوان عامل اصلی آلودگی هوای تهران شود.

در این راستا به منظور پایداری فرآیند اسقاط و نوسازی ناوگان حمل و نقل با درنظر گرفتن نقش واردکنندگان خودرو، تولیدکنندگان خودرو، سازمان بهینه‌سازی سوخت به نمایندگی از وزرات نفت و دولت، واردکنندگان قطعات، سازمان‌های بیمه گر و شهرداری، میتوانند مشارکت نمایند. شایان ذکر است به منظور دستیابی به اهداف مناسب، نیاز به اسقاط حداقل500 هزار دستگاه خودرو می باشد.

### سیاست تامین سرمایه در گردش

با توجه به چالش سالهای اخیر خودروسازان در این زمینه لازم است راه های استفاده از روشهایی مثل **LC ریالی، طرح گام ، صکوک ، اختیار خرید، سلف و ... فراهم شده و از روشهایی مثل پیش فروش کاسته شود**.

**سیاست علمی، پژوهشی و آموزشی:**

1. احیا و ارتقای نقش فراموش شده سازمان مدیریت صنعتی با نگاهی بر توفیقات دوران تاسیس آن توسط برخی بزرگان و نیز با توجه به نیاز امروز به جبرانِ تنزلِ سطح دانش و مهارت مدیریتی مدیران که میتواند با استفاده از اساتید و مدیران مجرب و صاحب نام داخلی و خارجی محقق شود.
2. با توجه به وجود و فعالیت رشته‌هایی با رویکرد فنی- مهندسی خودرو (گرایش‌هایی مانند سازه و بدنه، شاسی و تعلیق، قوای محرکه و انتقال قدرت) که در دانشگاه‌های صنعتی ارایه می‌شوند، پیشنهاد می‌شود ضمن تاکید بر رابطه *صنعت خودرو و علوم انسانی* رشته‌های ذیل نیز در دانشکده‌های خودرو یا گروه‌های ذیربط دانشگاه‌ها یا سازمان مدیریت صنعتی با همراهی سایر نهادها تاسیس شود:
* مدیریت صنعت خودرو، سیاست‌گذاری صنعت خودرو، آینده پژوهی و آینده نگاری در صنعت خودرو
* حقوق، اقتصاد، جامعه شناسی و روانشناسی در صنعت خودرو و تامین مالی و...
1. تعریف نشریات علمی پژوهشی در حوزه‌های تخصصی فوق و حمایت از تزهای ارشد و دکتری توسط معاونت علمی ریاست جمهوری، وزارت علوم، صمت، ایدرو و...

## سیاست‌ها در سطح حاکمیت (بازآفرینی نظام حکمرانی خوب)

**ساست رگولاتوری: ارتقای دولت به نقش حاکمیتی و خروج از تصدی‌گری:** دولت باید فضای مناسب را برای ایجاد یک **نهاد رگلاتور** به‌منظور ایفای نقش سیاست‌گذاری‌های کلان و تسهیل‌گری در صنعت بدون دخالت در امور شرکت­داری خودروساز و نیز ایجاد هماهنگی سیاست‌های سازمان‌های مرتبط در‌این صنعت اقدام نماید.

**سیاست حمایتی: در صورت حمایت های دولت، باید هدفمندی، هوشمندانه ، مدون، با برنامه و نظارت‌پذیر بودن در راستای توسعه صنعت مدنظر باشد.**

در این راستا بسترسازی مناسب برای توسعه بخش‌های ذیل باید مدنظر قرار گیرد:

* مراکز طراحی محصول یا قطعه.
* حمایت از سیاست توسعه محصول مبتنی دیدگاه مستقل با تمرکز بر توانمندی­های داخلی در تصمیم­گیری برای ایجاد، شراکت یا توسعه برند مستقل و مدیریت محصول با توجه به محدودیت­های بین­المللی موجود.
* توسعه پلتفرم بومی، پاتفرم مشترک، خودرو برقی، تکنولوژی‌های جدید، بروزآوری پلتفرم‌ها، قوای محرکه کم مصرف، موتور سه سیلندر.
* مقاصد صادراتی و دیپلماسی خودرویی با سیاست‌های تشویقی و تامین مالی به هنگام و به اندازه و ارزیابی و گزارش پیشرفت‌ها به مردم.
* مراکز تست و آزمون، ایمنی و استاندارد.

**حوزه قانون:** اصلاح قوانین لازم توسط مجلس و نیز قواعد، آیین‌نامه‌ها، تصویب‌نامه‌های داخلی با رویکرد تسهیل فضای کسب وکار و رفع موانع تولید.

درصورت وجود قوانین نیز، باید راهی برای بازخواست سازمان‌هایی‌که قانون را اجرا نمی­کنند جستجو شود این موضوع میتواند از وظایف **نهاد رگولاتور** باشد.

در اینجا مواردی مثل ذیل میتواند مورد تاکید قرار گیرد:

تسهیل اجرا و استفاده از قانون موسوم به بند ق (ماده 12 رفع موانع تولید) در مواردی همچون موتور 3 سیلندر کم مصرف و نیز اسقاط خودروهای فرسوده

 موضوع پوشش ریسک نوسانات ارزی که در برنامه ششم توسعه تصویب شده است و مبتلابه خودروسازان می باشد میتواند مدنظر قرار گیرد.

**سیاست ارزی: ( نهادهای ذیربط: وزارت اقتصاد، بانک مرکزی، بیمه مرکزی)**

قیمت ارز یکی از مهمترین فاکتورهای اثرگذار در صنعت کشور است که عموماً سیاست­های اتخاذ شده، منجر به سرکوب نرخ ارز و به نفع واردکنندگان بوده است. البته در مقاطعی به بهانه حمایت از تولیدکنندگان، ارز ترجیحی توزیع شده است که این نیز نه تنها کمکی به صنعت نکرده است بلکه منجر به حضور شبه تولیدکنندگان برای دریافت رانت ناشی از این سیاست شده است. توصیه سیاستی آن است که در‌این دوره که تا حدودی نرخ ارز واقعی شده است نرخ ازر سرکوب نشود. همچنین ابزارهای پوشش ریسک ارز هم راه­اندازی شود.

**سیاست رقابت : شورای رقابت (از آنالیزور قیمت یا رگلاتور صنعت)**

1. ارتقای این شورا به جایگاه فراهم کننده فضای رقابت و رفع انحصار در صنعت به جای تمرکز صرف بر فرآیندهایی مانند قیمت‌گذاری خودرو که با ناکارامدی و کندی­هایی نیز همراه بوده است.
2. راه اندازی **رگلاتور بخشی** در صنعت خودرو

**حوزه امنیتی و قضایی:**

* خروج کامل نیروهای دستگاه‌های نظارتی، حراستی و امنیتی از حوزه‌های غیرمرتبط که بدون تجربه و تحصیلات در رده‌های ارشد خودروسازان و هیات مدیره آنها منصوب شده اند (در سالهای اخیر شاهد تشدید در هر دو گروه به ویژه سایپا بوده ایم)
* پرهیز از ناهماهنگی در حوزه‌های امنیتی استانی و کشوری و تمرکز بر یک واحد اطلاعاتی مشخص، مطلع، پاسخگو و نظارت‌پذیر و نیز تخصیص شعبه‌ای خاص برای رسیدگی قضایی به تخلفات و مفاسد حوزه صنعت خودرو (در شرایط انحصاری تولید) مدنظر است.

**نهادهای ارشد حاکمیت:**

**در پایان با مشارکت همه نهادهای موثر در پیشبرد و اجرای متعهدانه، نتیجه­گرایانه و زمان­مند سیاست تحول در *مالکیت/ مدیریت* (که دارای اولویت رتبی و زمانی می­باشد) با محوریت دولت (وزارت صمت)و با اجماع‌سازی نخبگانی و نیز همگرا‌سازی سایر قوا و نهادها به‌منظور توفیق و تثبیت تصمیمات متخده در جهت برون رفت از بحران موجود صنعت خودرو و تمهید امکان رشد و بالندگی آن در سال­های آینده فراهم می شود.**

پیوست ها:

1. **چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق و تفحص از صنعت خودرو**
2. **گزارش 74 صفحه­ای خلاصه تحقیق و تفحص صنعت خودروی کشور**
3. **گزارش مصوب کمیسیون صنایع و معادن**
4. **روش‌های اجرایی فرآیند ارزیابی**
5. **گزارش­های سه جلدی دیوان محاسبات کشور درخصوص تحقیق و تفحص از صنعت خودرو (سایپا، ایران‌خودرو و واردات) به شماره نامه 474/20000 مورخ 27/6/98، 913/20000 مورخ 27/11/98**
6. **گزارش­های 5 جلدی مرتبط با مطالعات کلان و سیاست صنعتی خودرو مطالعه شده توسط محققان اندیشکده سیاست صنعتی امیرکبیر**
7. **گزارش مطالعات ذینفعان و تحلیل تعارض منافع در صنعت خودرو مطالعه شده توسط محققان مرکز پرورش خلاقیت­های ذهنی استان تهران**
8. **مطالعات و تحلیل­های کارشناسی و موارد مطالعاتی دیگر**