

جلیل هاشمی، مدیرعامل شرکت خودروسازی اسنا:

با حمایت از خودکفایی و برنامه‌ریزی برای صادرات، ایران می‌تواند قطب اتوبوس‌سازی منطقه شود

مدیرعامل شرکت خودروسازی اسنا، با انتقاد از تعرفه ۵ درصدی واردات اتوبوس و نبود کنترل کیفیت و ایمنی بر خودروهای وارداتی، خواستار حمایت منصفانه از تولید داخل در مسیر خودکفایی و صادرات شد و هشدار داد تداوم این روند، صنعت اتوبوس‌سازی کشور را به سرنوشت کامیون‌های دست‌دوم دچار می‌کند. او تأکید کرد ایران در صورت حمایت، توان تبدیل شدن به قطب اتوبوس‌سازی و صادرکننده به کشورهای منطقه را دارد.

۵

http://Telegram.me/smtnews - www.smtnews.ir

تاوان تاخیرهای گمرک را چه کسی می‌دهد؟

سوزاندن دلار پای اسکله



چرخ‌نوسازی ناوگان شهری به حرکت درآمد

نوسازی؛ مسیر امن حمل‌ونقل

۱۰-۴

از تنوع محصول تا انسجام زنجیره ارزش؛ ماموت چه الگویی را در شهر آفتاب آزمود؟

اهمیت اتصال در اقتصاد ایران

شرایط فعلی اقتصاد ایران، نیاز به چنین نگاهی را دوچندان می‌کند. افزایش هزینه‌های مبادله، دشواری تأمین قطعات، طولانی شدن چرخه سرمایه در گردش، ریسک نوسان قیمت‌ها و احتیاط مشتریان، همه باعث می‌شوند پراکندگی در زنجیره ارزش هزینه‌زا باشد. هرجا بین تولیدکننده، عرضه‌کننده، خدمات‌دهنده، مشتری و شبکه پشتیبانی فاصله بیشتری ایجاد شود، زمان پاسخ‌گویی طولانی‌تر، هزینه عملیاتی بالاتر و اعتماد بازار شکننده‌تر خواهد شد. در مقابل، یک اکوسیستم یکپارچه می‌تواند دست‌کم در چهار سطح ارزش اقتصادی خلق کند. نخست، توزیع ریسک میان بازارهای سواری، تجاری و خدماتی است. دوم، کاهش هزینه‌های هماهنگی و بهبود برنامه‌ریزی در زنجیره تأمین و خدمات پس از فروش است. سوم، ایجاد درآمدهای تکرار شونده از قطعه، سرویس، مدیریت ناوگان و خدمات دیجیتال است. چهارم، افزایش قابلیت اعتماد برای مشتری‌ای است که خرید خودرو یا تجهیز ناوگان را نه یک معامله مقطعی، بلکه تصمیمی بلندمدت می‌بیند.

اعتماد، در این مدل، یک مفهوم تبلیغاتی نیست. برای خریدار خودرو سواری، اعتماد در دسترسی به خدمات و پاسخ‌گویی پس از خرید معنا دارد. برای راننده و مالک ناوگان، اعتماد در تأمین قطعه، زمان خواب کمتر خودرو، کیفیت خدمات و امکان مدیریت هزینه‌های عملیاتی دیده می‌شود. برای نیروی انسانی، در فرصت رشد و ثبات حرفه‌ای ترجمه می‌شود. و برای جامعه، در نشانه‌هایی از مسئولیت‌پذیری یک بنگاه صنعتی نسبت به مسائل پیرامونی خود شکل می‌گیرد.

از نمایشگاه تا آزمون بازار

آنچه ماموت در نمایشگاه خودرو تهران به نمایش گذاشت، در این معنا، فراتر از یک سالن پر از برند بود. روایت اصلی، «اتصال» بود: اتصال خودروهای سواری به نیازهای متنوع بازار؛ اتصال خودروهای تجاری، کشنده و تریلر به اقتصاد حمل‌ونقل؛ اتصال محصول به داده و خدمات؛ اتصال صنعت به سرمایه انسانی؛ و اتصال کسب‌وکار به اعتماد جامعه.

این روایت، اگر در سطح نمایشگاه باقی بماند، به یک تصویر کوتاه‌مدت تقلیل پیدا می‌کند. اما اگر در کیفیت خدمات پس از فروش، انسجام میان زیرمجموعه‌ها، پاسخ‌گویی به مشتری، استفاده عملی از داده‌های سفر، توسعه استعدادها و تداوم فعالیت‌های اجتماعی دیده شود، می‌تواند به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل بخشی صنعت ایران در مقطع فعلی بیش از هر زمان به بازیگرانی نیاز دارد که سرمایه‌گذاری بلندمدت را صرفاً در خرید دارایی یا افزایش ظرفیت تولید خلاصه نکنند. سرمایه‌گذاری در اعتماد، شبکه خدمات، داده، نیروی انسانی و اتصال زنجیره ارزش نیز بخشی از همان سرمایه‌گذاری است؛ بخش‌هایی که شاید در تابلوی یک نمایشگاه به‌سادگی دیده نشوند، اما در روزهای فشار بازار، تفاوت میان یک حضور مقطعی و یک نقش‌آفرینی پایدار را رقم می‌زنند. گروه ماموت در شهر آفتاب، تلاش کرد این تصویر را عرضه کند: اکوسیستمی که خودرو را نقطه آغاز می‌داند، نه نقطه پایان؛ و ارزش را در توان پیوند دادن محصول، خدمات، فناوری، انسان و جامعه جست‌وجو می‌کند. آزمون اصلی این روایت، از فردای نمایشگاه آغاز می‌شود؛ جایی که اتصال میان اجزای این اکوسیستم باید در تجربه واقعی بازار به اعتماد، کاهش هزینه، کیفیت بهتر و ارزش‌آفرینی بلندمدت تبدیل شود.

گروه صنعتی فقط از ماشین‌آلات، محصولات و دارایی‌های فیزیکی به دست نمی‌آید؛ داده، انسان و اعتماد عمومی نیز سرمایه‌هایی هستند که در بلندمدت بر کیفیت رشد اثر می‌گذارند.

تجربه ژاپن؛ بحران به‌منایه آزمون ساختار

اهمیت این مدل را می‌توان با رجوع به تجربه ژاپن در دهه ۱۹۷۰ بهتر فهم کرد. نخستین بحران نفتی در سال ۱۹۷۳، جهان صنعتی را با افزایش شدید هزینه انرژی، تورم، افت رشد و نااطمینانی گسترده روبه‌رو کرد. قیمت نفت خام در فاصله اکتبر ۱۹۷۳ تا ژانویه ۱۹۷۴ از حدود ۲.۹۰ دلار به ۱۱.۶۵ دلار در هر بشکه رسید؛ جهشی که بنیان مدل‌های تولید و حمل‌ونقل بسیاری از اقتصادهای صنعتی را تحت فشار قرار داد.

برای ژاپن، این شوک سنگین‌تر بود؛ کشوری که وابستگی بالایی به واردات انرژی داشت و رشد صنعتی‌اش تا آن زمان بر دسترسی به انرژی نسبتاً ارزان استوار بود. اقتصاد ژاپن در سال ۱۹۷۴ برای نخستین‌بار پس از جنگ جهانی دوم منقبض شد و رشد تولید ناخالص ملی آن به منفی ۰.۵ درصد رسید؛ رشد سال ۱۹۷۵ نیز تنها ۱.۴ درصد ثبت شد.

با این حال، واکنش ژاپن به بحران تنها کاهش تولید یا عقب‌نشینی از سرمایه‌گذاری نبود. کشور به سمت بازآرایی ساختار صنعتی، ارتقای بهره‌وری انرژی، توسعه صنایع با ارزش افزوده بالاتر و تقویت فناوری حرکت کرد. این تغییر مسیر به ژاپن کمک کرد تا ضمن کنترل نسبی فشارهای تورمی، پایه‌های رشد صنعتی بعدی خود را بر بهره‌وری و فناوری بنا کند. تحلیل صندوق بین‌المللی پول نیز نشان می‌دهد که ژاپن تا سال ۱۹۸۰، با وجود افزایش مجدد قیمت انرژی، به بازسازی قابل‌توجهی در ساختار صنعتی و کنترل تورم دست یافت و رشد نسبتاً مقاومی را حفظ کرد.

تویوتا در همان دوره، نمونه‌ای نزدیک‌تر به صنعت خودرو است. بحران نفتی به افت تقاضا، فشار بر هزینه‌ها و دشواری در فروش خودرو منجر شد؛ اما شرکت به جای آنکه تنها ظرفیت خود را کاهش دهد، بر برنامه‌های صرفه‌جویی منابع، کنترل موجودی، بهبود بهره‌وری و حفظ شبکه فروش تمرکز کرد. تویوتا در نوامبر ۱۹۷۳ «کمپنه هماهنگی کاهش ضایعات» را ایجاد کرد و برنامه‌هایی برای کاهش مصرف مواد و بهبود بهره‌وری عملیاتی به اجرا گذاشت. هم‌زمان، شرکت شبکه فروش خود را نیز به‌عنوان بخشی از زنجیره ارزش دید، نه یک بخش قابل حذف در زمان بحران. در بازار ژاپن، برنامه تقویت نظام فروش شامل افزایش ۱۰ درصدی نیروی فروش نمایندگی‌ها تا میانه ۱۹۷۷ بود. در اروپا نیز تویوتا در سال ۱۹۷۴ برای حفظ فعالیت شرکت توزیع‌کننده خود در آلمان، که زیر فشار موجودی بالا و بحران بانکی قرار داشت، وارد مدیریت مستقیم شد؛ اقدامی که در سال‌های بعد به گسترش شبکه نمایندگی‌ها کمک کرد.

درس این تجربه برای صنعت ایران آن نیست که الگوی ژاپن یا تویوتا بدون تغییر به بازار داخلی منتقل شود. ساختار اقتصاد ایران، شیوه مالی، قوانین، محدودیت‌های ارزی و شرایط تجارت بین‌المللی، تفاوت‌های بنیادین با ژاپن دهه ۱۹۷۰ دارد. اما منطق اصلی همچنان معتبر است: در دوره‌های نااطمینانی، سازمان‌هایی که پیوند میان تولید، تأمین، فروش، خدمات، داده و منابع انسانی را تقویت می‌کنند، صرفاً برای عبور از بحران آماده نمی‌شوند؛ آن‌ها ظرفیت سرمایه‌گذاری بلندمدت و رشد پس از بحران را نیز حفظ می‌کنند.



مکمل است. کشنده بدون تریلر و کاربری متناسب، کامیونت بدون خدمات فنی و شبکه قطعه، یا ناوگان بدون مدیریت عملیاتی، نمی‌توانند ظرفیت کامل اقتصادی خود را بالفعل کنند. این همان نقطه‌ای است که مفهوم «اکوسیستم» از یک واژه تبلیغاتی فاصله می‌گیرد و به یک منطق صنعتی تبدیل می‌شود. در اکوسیستم، ارزش فقط در فروش یک خودرو یا یک تریلر خلق نمی‌شود؛ ارزش در اتصال میان خودرو، کاربری، قطعه، خدمات، تعمیر و نگهداری، شبکه فروش و نیاز واقعی مشتری شکل می‌گیرد. هرچه این اتصال منسجم‌تر باشد، هزینه‌های پراکندگی کمتر و امکان پاسخ‌گویی به نیاز مشتری حرفه‌ای بیشتر می‌شود.

از دارایی فیزیکی تا داده، انسان و اعتماد

ماموت کانکت، ویانا و خیریه نیکان ماموت، بخش‌های مکمل این حضور بودند. ماموت کانکت از خدمات دیجیتال و پایش سفر، امکان داده‌محور شدن بخشی از خدمات حمل‌ونقل را نمایندگی می‌کند؛ ویانا با تمرکز بر جذب و توسعه استعدادها، یادآور این واقعیت است که صنعت بدون سرمایه انسانی توانمند، مزیت رقابتی بلندمدت نمی‌سازد؛ و نیکان ماموت با کمپین لوازم‌التحریر و تمرکز بر حمایت از خانواده، ضلع اجتماعی و اعتمادساز این مدل را کامل می‌کند. در کنار هم، این سه بخش نشان می‌دهند که ارزش یک

مشتري را نیز فراهم می‌کند.

بازار خودروهای سواری ایران، به‌دلیل حساسیت شدید به نرخ ارز، سیاست واردات، انتظارات تورمی و تغییرات قدرت خرید، بازاری با نوسان بالا است. گروهی که وابستگی خود را به یک محصول، یک برند یا یک بخش محدود از تقاضا کاهش دهد، در برابر شوک‌های ناگهانی انعطاف بیشتری خواهد داشت. در این الگو، تنوع سبب محصول اگر با مدیریت مشترک خدمات، فروش، داده بازار و ارتباط با مشتری همراه شود، به یک مزیت عملیاتی تبدیل می‌شود؛ نه صرفاً به یک فهرست بلند از مدل‌های قابل عرضه.

در بخش خودروهای تجاری نیز تیتان دیزل، گروه مایان، ویرا دیزل، پیلسان و دنیای ماموت در کنار یکدیگر قرار گرفتند. این بخش از نمایشگاه اهمیت ویژه‌ای داشت، زیرا حمل‌ونقل جاده‌ای در ایران تنها یک بازار مصرفی نیست؛ بخشی از زیرساخت گردش کالا، تأمین کارخانه‌ها، توزیع محصولات، فعالیت‌های عمرانی و تجارت داخلی به شمار می‌آید. تیتان دیزل با پیکاپ‌های بلیز، گروه مایان با محصولات سنگین و نیمه‌سنگین، ویرا دیزل با کشنده‌ها و کامیونت‌ها، پیلسان با تمرکز بر کشنده و دنیای ماموت با تریلرهای حمل‌ونقل، تصویری از اجزای مختلف جابه‌جایی کالا را ارائه کردند. در ایسن میسان، اهمیت دنیای ماموت فراتر از عرضه یک محصول

پایان هفتمین نمایشگاه بین‌المللی خودرو تهران، فرصتی برای ارزیابی فراتر از رونمایی‌ها و آمار بازدیدکنندگان فراهم کرده است. در میان شرکت‌های حاضر، گروه صنعتی ماموت با گردهم‌آوردن شرکت‌های سواری، تجاری، خدماتی، دیجیتال، منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی خود در یک سالن، تصویری از یک الگوی صنعتی یکپارچه ارائه کرد؛ الگویی که در اقتصاد پرنوسان ایران، می‌تواند برای کاهش ریسک، افزایش تاب‌آوری زنجیره ارزش و اعتمادسازی بلندمدت اهمیت داشته باشد.

نمایشگاه خودرو تهران در شهریور ۱۴۰۵ به پایان رسیده است؛ اما برای بازار و رسانه‌های تخصصی، پایان نمایشگاه معمولاً آغاز پرسش‌های مهم‌تر است. کدام حضورها فقط ویترینی از محصول بودند و کدام یک نشانه‌ای از یک مدل کسب‌وکار؟ کدام شرکت‌ها صرفاً برای دیده‌شدن آمده بودند و کدام بازیگران تلاش کردند تصویری از ظرفیت صنعتی، مسیر سرمایه‌گذاری و نگاه خود به آینده بازار ارائه دهند؟

از این منظر، حضور گروه صنعتی ماموت در شهر آفتاب قابل تأمل بود. دلیل این توجه صرفاً تعداد برندهای حاضر یا گستره محصولاتی که در معرض دید قرار گرفتند، نبود. آنچه در سالن این گروه دیده می‌شد، تلاش برای کنار هم نشان دادن حلقه‌هایی بود که معمولاً در صنعت خودرو، جدا از یکدیگر و با منطق‌های مستقل فعالیت می‌کنند: خودروهای سواری، خودروهای تجاری، حمل‌ونقل جاده‌ای، تریلر، خدمات دیجیتال، جذب و توسعه نیروی انسانی و فعالیت اجتماعی. در اقتصاد امروز، به‌ویژه در بازارهایی که هم‌زمان با نوسان ارز، دشواری تأمین، هزینه بالای سرمایه، محدودیت نقدینگی و احتیاط در تقاضا مواجه‌اند، یک شرکت صرفاً با اتکا به محصول نمی‌تواند مزیت پایدار بسازد. مزیت، بیش از هر چیز، از توان اتصال میان حلقه‌های زنجیره ارزش ایجاد می‌شود؛ از اینکه بنگاه تا چه اندازه بتواند محصول، خدمات، داده، شبکه تأمین، نیروی انسانی و تجربه مشتری را در یک مدل اقتصادی قابل اتکا به هم پیوند بزند.

یک سالن، چند حلقه از زنجیره ارزش

در بخش خودروهای سواری، ماموت خودرو، مکث موتور، تیگارد و دیار خودرو حضور داشتند. این چهار شرکت، بخش‌های متفاوتی از بازار مصرفی را نمایندگی می‌کردند؛ از خودروهای وارداتی و محصولات برخوردار از فناوری‌های جدیدتر تا مدل‌هایی که برای طیف‌های مختلف مشتریان بازار ایران عرضه می‌شوند. وجود چنین پرتفوی‌ای، از نگاه اقتصادی، فقط به معنای تنوع محصول نیست؛ امکان توزیع ریسک تقاضا میان چند بازار، چند برند و چند گروه

