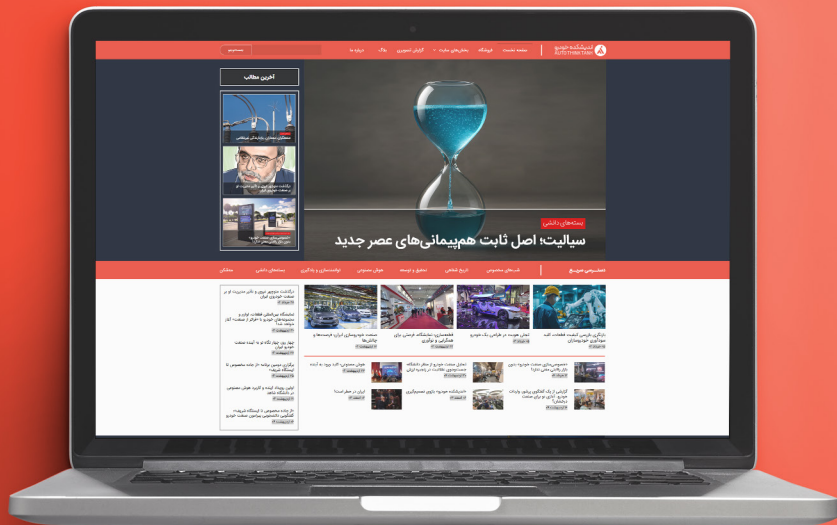

دکتر علی میرزایی سیسان

تابآوری خودرو سازی پس از ماشه قلبی بادو ریتم: ماراتن و سرعت

اندیشکده خودرو
AUTO THINK TANK





در چشم‌انداز پرتحول فناوری و اقتصادهای صنعت‌محور، وقوع بحران‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌های تاب‌آور، مجموعه‌هایی هستند که با ممارست و آینده‌نگری، توانایی جذب ضربات را در خود پرورش داده‌اند تا بدون دچار شدن به گسست یا فروپاشی، به فعالیت خود ادامه دهند. با این حال، ماهیت بحران و ابعاد تأثیرگذاری آن می‌تواند بسیار متنوع و پیچیده باشد.

اندیشکده‌ی خودرو با رویکردی میان‌رشته‌ای و تحلیلی در حوزه‌های اقتصاد، صنعت و ژئوپلیتیک می‌کوشد با ترسیم ظرفیت‌های کشور و واکاوی بحران‌هایی نظیر تحریم‌های ظالمانه، تصویری شفاف از وضعیت کنونی ارائه دهد. هدف این نوشتار، گشودن مسیرهای مجتم‌ل برای دستیابی به تاب‌آوری هم‌زمان با توسعه‌ی صنعتی است.

این نوشتار که از آسیب‌شناسی تا ارائه راه‌حل‌های کاربردی را در بر می‌گیرد، به این پرسش بنیادین می‌پردازد که کدام ابعاد تاب‌آوری باید در کانون توجه و اولویت‌بندی راه‌بردی برای تقویت ظرفیت‌های سازمانی قرار گیرند؟

از آنجا که نقطه آغازین تقویت تاب‌آوری برای هر سازمان بر اساس زمینه فعالیت و موقعیت آن متفاوت است، این فرآیند طبیعتی چندوجهی دارد. از این رو، نوشتار حاضر چارچوبی علمی و کاربردی برای معماری نوین تاب‌آوری ملی خودروسازی پیشنهاد می‌کند تا زمینه را برای گفت‌وگوهای سازنده و سیاست‌گذاری‌های مؤثر همه ذینفعان در این خصوص فراهم آورد.

● تاب‌آوری در صنعت پرتلاطم خودروسازی

تاب‌آوری در صنعت پرتلاطم خودروسازی مستلزم راهبردی است که دو مهارت بنیادی را تقویت کند: تعهدی مارتن‌گونه به یادگیری مستمر و بلندمدت، در عین توانایی برق‌آسا برای اقدام سریع و قاطعانه. موفقیت در خودروسازی رقابتی امروز که با دگرگونی‌های شتابان فناورانه، زنجیره‌های تأمین ناپایدار و ضرورت واکنش‌های انطباقی و پیش‌دستانه به بحران‌ها همراه است، در گرو پیوند این دو ذهنیت است.

باید توجه داشت که تلاش برای تدوین یک دستورالعمل تجویزی و جهان‌شمول برای همه بحران‌ها و همه جغرافیاها توهمی بیش نیست. آنچه با تجربه محلی و پژوهش علمی در این حوزه می‌توان به دست آورد، یک چارچوب راهنمای عمل‌گرایانه است که با تمرکز بر چالش‌های متداول، توصیه‌هایی متناسب برای پیشینه‌سازی ظرفیت تاب‌آوری و کاهش آسیب‌پذیری ارائه دهد.

● تاب‌آوری مطلق بی‌معنی است

سازمان‌های پیشرو با سرمایه‌گذاری مستمر بر توسعه مهارت‌ها، پیشبرد تحول دیجیتال، و ارتقای نظام‌مند شایستگی‌ها در تمامی سطوح، توانایی خود را برای درک روندهای نوظهور و آمادگی در برابر بحران‌های آینده تقویت می‌کنند. ذهنیت دونده سرعت (شتاب در واکنش) این ذهنیت بر تبدیل بینش به اقدام عملی با بیشترین سرعت ممکن تمرکز دارد. چابک‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری، بازپیکربندی سریع زنجیره‌های تأمین، و بهره‌گیری از داده‌های آنی برای مدیریت ریسک لحظه‌ای، از ارکان این نگرش است. چنین رویکردی با ساختارهای تیمی منعطف، پلتفرم‌های پاسخ‌خودکار، و اتحادهای راهبردی پویا پشتیبانی می‌شود تا در مواجهه با نوسانات بازار یا تحولات ژئوپلیتیک، امکان چرخش‌های استراتژیک سیال و به‌موقع فراهم آید. مهم‌ترین نکته این است که تاب‌آوری را با مقاومت اشتباه نگیریم.

بدیهی است هیچ چارچوبی نمی‌تواند تاب‌آوری مطلق را تضمین کند؛ چراکه چنین حالتی دیگر از جنس تاب‌آوری نیست و به قلمرو مقاومت می‌لغزد (به معنای صلابت و عدم تغییر). افزایش مقاومت به‌ویژه زمانی که هزینه حفظ آن بیش از ارزش واقعی‌اش باشد بی‌ارزش است، مخصوصاً اگر ماهیت ریسک موردنظر تناسب نداشته باشد.

● مأموریت اصلی خودروساز: تولید و توسعه

برای مدیریت چالش تحریم‌ها، محوریت "تولید و توسعه" خودروساز نباید فراموش شود. تحقق این امر، نیازمند گذار از تاب‌آوری سنتی به "تاب‌آوری دگرگون‌ساز" است؛ راهبردی که بحران را به فرصتی برای رشد و تحول بدل می‌کند. این نگاه، فراتر از بازیابی زنجیره تأمین، بر یادگیری، خلاقیت و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید (مانند دیجیتال سازی) برای بازآفرینی تمرکز دارد. در این راستا، باید باتکیه بر فرهنگ چابکی و مهارت‌آموزی، تاب‌آوری

را از صرف یک ویژگی منابع انسانی به یک توانمندی سیستمی و نهادینه در سازمان با محوریت "تولید و توسعه" تبدیل کرد تا در شرایط عدم قطعیت، شکوفایی حاصل شود.

تحقق این مهم در گرو شفاف سازی دقیق

مسئولیت ها و بازسازی اعتماد در سطح اکوسیستم کلان صنعت است. دستیابی به این هدف مستلزم هم افزایی میان سیاست گذاران و مدیران ارشد صنعتی است. از نهادهای سیاست گذار انتظار می رود با تصمیمات قاطع و آینده نگر، چارچوب

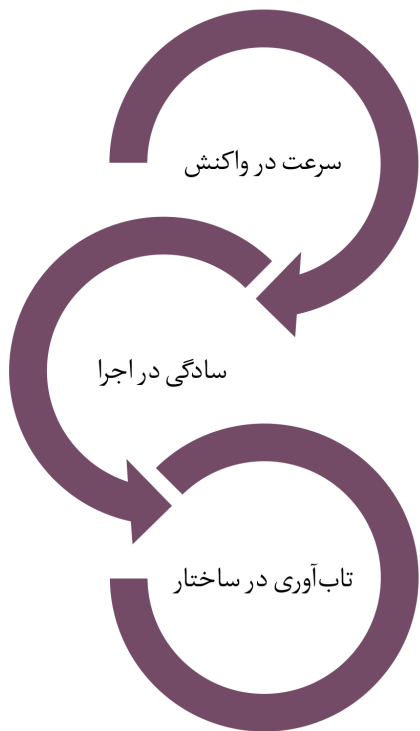
حمایتی قابل اتکایی برای صنعت فراهم آورند. مدیران بنگاه ها باید با تمرکز کامل بر مأموریت اصلی خود، یعنی تولید و توسعه، از سرمشغولی در مناقشات فرعی (منازعات سیاسی) پرهیز کنند تا راهبری سازمان را با هدف ملی در مسیر رشد تضمین نمایند. پیاده سازی تاب آوری سازمانی یک پروژه مدیریتی است که اجرای آن به نقشه راه دقیق نیاز دارد.

● تمرکز استراتژیک تاب آوری:

ایمن سازی زنجیره تأمین

ارتقای تاب آوری می تواند با استقرار ساختار مدیریت بحران چابک جهت واکنش فوری به اختلالات و حفظ پایداری عملیاتی صورت پذیرد. از نقطه نظر ذی نفعان، تمرکز استراتژیک باید بر ایمن سازی زنجیره تأمین از طریق تنوع بخشی به منابع و همچنین سرمایه گذاری هدفمند بر توسعه سرمایه انسانی از طریق آموزش های تخصصی قرار گیرد.





● آسیب‌شناسی و راه حل پیشنهادی

جدول پیوست به عنوان نمونه‌ای از چارچوب تحلیلی برای تبیین ابعاد عملیاتی تاب‌آوری تدوین شده است؛ هرچند بدیهی است که هیچ‌کدام از عناصر آن برای تمامی سازمان‌ها به یکسان کاربرد ندارد، زیرا مسیر ارتقای تاب‌آوری بسته به نوع کسب‌وکار، اندازه، وضعیت مالی و تجاری، و میزان پیوستگی با ذی‌نفعان ملی و بین‌المللی، در هر شرکت رنگ متفاوتی به خود می‌گیرد.

چارچوب پیشنهادی بازآرایی راهبردی برای خودروسازان در مواجهه با تنش‌های فعلی که در جدول پیشنهادی ضمیمه بسط داده شده است، بر سه اصل سرعت در واکنش، سادگی در اجرا و تاب‌آوری در ساختار تنظیم شده است. این سه اصل پیشنهادی و جزییات ارتقای‌پذیری در اسلایدهای ضمیمه به عنوان راهنمای عمل مدیران ارشد در تمامی سطوح تصمیم‌گیری می‌تواند مفید باشد.

اشتباه ملموس در بحران‌ها این است که تاب‌آوری را استراتژی دفاعی می‌پندارند. این مطلب شاید در مراحل آغازین بحران صحت داشته باشد، ولی در چشم‌انداز بلندمدت، تبدیل تاب‌آوری از یک استراتژی دفاعی به یک مزیت رقابتی پایدار ضروری است، در غیر این صورت شکست استراتژیک محتمل خواهد بود. چنین تحولی از طریق نهادینه‌سازی آینده‌پژوهی، بهینه‌سازی مستمر هزینه‌ها و استانداردسازی فرایندها محقق می‌شود و تاب‌آوری را به یکی از شاخصه‌های اصلی هویت سازمانی بدل می‌کند.

هدف استراتژیست‌ها در حوزه تاب‌آوری، دستیابی مداوم به بهبود مستمر و ارتقای معنادار تاب‌آوری سازمانی در برابر ریسک‌های مهم و مرتبط است؛ هدفی که نه تنها ممکن، بلکه ضرورتی راهبردی در فضای صنعت امروز به شمار می‌رود و برای بحران فعلی خودروسازی ایران نیز می‌تواند کاربرد داشته باشد.

آسیب شناسی (محتمل)		راه حل پیشنهادی (نمونه موردی)	
عنوان	جزئیات	عنوان	جزئیات
سوگیری و کندی تصمیم‌گیری	نادیده‌گرفتن تغییرات ماتریس ریسک	تصمیم‌های سریع، اجراهای جسورانه	تصمیم‌سازی داده‌محور به جای رویکرد احساسی
	اتکای مداوم به راه‌حل‌های همیشگی و نامتناسب با شرایط متغیر		تفویض اختیار به لایه‌های میانی سازمان
	افراط/تفریط در اعتماد به نفس و پرهیز از راستی‌آزمایی		حذف تأییدهای متوالی
رفتارهای جزیره‌ای	حبس داده‌های حیاتی در مرزهای بخش‌ها	معماری ارتباطات موفق و گزارش دهی حداقلی	تبیین روشن تصمیمات و راهبردها
	کاهش شفافیت و گفت‌وگوی بین‌بخشی		حذف جلسات غیر ضروری و تسریع جلسات میان‌بخشی
	واکنش‌های نامتوازن		سازوکارهای گزارش‌دهی باز
بزرگ اطلاعاتی	فرهنگ ترس از موقعیت شغلی، گزارش خبر بد و خودسانسوری	پاسخ‌گویی و فضای امن انتقاد	حضور میدانی مدیریت ارشد در کف سازمان/کارخانه
			برای ایجاد درک مشترک عملیاتی
حذف خودسانسوری و تشویق بازخورد صادقانه			

مستندسازی و انتشار واقعیت‌های بحران (تمرکز بر واقعیت‌های مهندسی و نه احساسی) پاسخ‌گو کردن مدیران ارشد ایجاد فضای امن برای نقد و اصلاح	تصویرسازی بیش‌ازحد خوش‌بینانه برای سطوح بالا برای جلب نظر تعویق اصلاحات به سبب فقدان بازخورد صریح
تدوین و به‌روزرسانی برنامه‌های تاب‌آوری تمرین سناریوها (همگرایی ذهنیت از ممکن‌ها) استقرار ساختار چابک مدیریت بحران مهار فوری اختلالات کلیدی	فقدان برنامه عملیاتی تاب‌آوری و دستورکار اضطراری کهنگی برنامه‌ها و اختلالات نوظهور اتکا به آزمون و خطای بی‌مورد
تفویض اختیار عملیاتی بیشتر به مدیران اجرایی حذف مقررات زائد (بدون تقلیل کیفیت) ساده‌سازی ساختار و کوتاه‌سازی زنجیره تصمیم برای دینفعان داخلی و ارتباط خارج سازمانی	ارجاع افراطی تصمیم‌گیری به سطوح بالا عادت به تامین‌کنندگان همیشگی و کندی اصلاح فرآیندها و تامین‌کنندگان فرصت‌سوزی در عکس‌العمل سریع

شکل دهی جبهه واحد حول هدف مشترک بزرگ سازمان		رقابت های فرساینده بین بخشی	
مدیریت فعال اختلافات و گفت وگویی صریح	هم افزایی ملی در	ضعف جبهه واحد (همگرایی در اهداف)	واگرایی و
استانداردسازی پاسخ مناسب به بحران و پرهیز از گزارش های نمایشی موفقیت	مقیاس سازمان	سرزنش متقابل و هدررفت انرژی	فرسایش منابع
اولویت بندی استراتژیک بر اساس گلوگاه ها (ماکزیمم ۱۰۰ قطعه حیاتی - نه همه قطعات)	تمرکز بر کف	غرق شدن در جزئیات کم اثر	
تخصیص هوشمند منابع به حوزه های کلیدی	کارخانه و تریاژ	پراکندگی منابع به جای تمرکز بر اقلام حیاتی	پراکندگی منابع و
توقف موقت تولید محصولات پیچیده و کم بازده	(روزانه/ هفتگی)		غفلت از گلوگاه ها
پایش مستمر گلوگاه ها و اصلاح نهادی مبتنی بر تجربه بحران های قبلی مشابه	فعالیت ها	تعویق حل مسائل کانونی زنجیره تأمین	
افزایش چشمگیر مرتبطین با ذی نفعان و مشتریان		افت تعامل با مشتریان، تأمین کنندگان	
تضمین خدمات و قطعات پس از فروش	تثبیت درآمد با	و نهادهای ناظر	فرسایش اعتماد
حفظ جریان نقدی مثبت	روابط فعال	فرسایش اعتماد و ریسک اعتباری و برند	بازار و زیست بوم
رصد پیوسته نوسانات بازار و واکنش به موقع		تداوم بی اعتمادی به خاطر جو روانی بحران	

مرور و تحلیل تحولات کلیدی سیاسی - اقتصادی - صنعتی	ماندگاری در وضعیت «تلاش برای بقا» و غفلت از اهمیت توسعه و نوآوری جهانی	موانع نهادینه سازی یادگیری
استانداردسازی راه حل های موفق (عدم نیاز به هزینه های نوآوری)	فقدان مرور و مستندسازی تجربه	
آموزش مهارت های چندگانه برای جابجایی محتمل نیروها	تکرار خطاها در بحران های مشابه	
رصد مستمر نقدینگی و سناریوسازی اقتصادی مذاکره مجدد شرایط پرداخت/ دریافت با شرکای کلیدی اولویت دهی پروژه ها بر مبنای سلامت نقدینگی و اثر بر گلوگاه تولید	فشار نقدینگی و اختلال سرمایه در گردش	شکندگی نقدینگی
	عدم درک دینامیک بازار	
	اولویت ندادن پروژه ها بر مبنای بازده نقدی/ریسک	
ایجاد «رادار مقررات جدید و تنظیم گری حکمران» تحلیل اثرات مقررات جدید بر محصول/زنجیره و گفت و گوی ساختاریافته با رگولاتور و تشکل ها	تغییرات ناگهانی استانداردها و الزامات تجاری/ تحریمی/کیفی	تنوع و تضاد مقررات
	ضعف پایش زیست بوم و عدم تعامل با نهادهای ناظر	

پیامدهای عدم انطباق (توقف، جریمه، آسیب اعتباری)	برنامه‌های انطباق سریع با اصل «تغییر اثرگذار ولی کم‌هزینه» آموزش هدفمند در حوزه مقررات و تنظیم‌گری
--	--

توضیحات: این جدول پیشنهادی، ابزاری برای آغاز گفت‌وگو است و کاربرد آن ممکن است در سازمان‌ها مختلف، متفاوت باشد. هدف، فراهم آوردن نقطه‌شروعی برای شناسایی مخاطرات بالقوه و زمینه‌سازی برای گفت‌وگوی سازنده میان تیم‌ها و سایر ذی‌نفعان است.



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 منحصربه‌فرد 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

