

نگاهی به سرگذشت و تجربه
شرکت‌های خودروسازی کره جنوبی

خودروهای کره جنوبی در بازار آمریکا

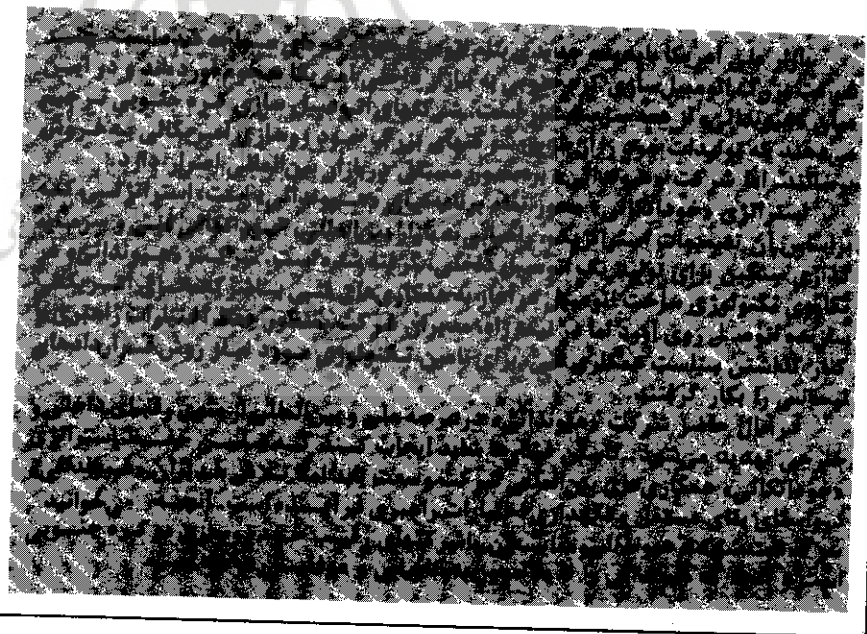
ترجمه: داود حقیقی



صنایع خودروسازی در کره جنوبی ظرف ۱۰ سال گذشته رشد بسیار سریعی داشته است. در این میان شرکت «هیوندائی موتور» در بین تولیدکنندگان دیگر کمرای استراتژی بی‌همتائی بنام «خوداتکائی» را انتخاب کرده است. شرکت هیوندائی به عنوان یک شرکت جدید السورود به بازارهای آمریکا مدل‌های متعلق به خود یعنی پانی و اِکسل^(۱) را با حداقل سرمایه‌گذاری خارجی و از طریق برقراری همکاری‌های فنی با شرکت‌های خودروسازی خارجی طراحی کرده است.

استراتژی شرکت مزبور در حال حاضر باچالش‌های متعددی مانند افزایش سیاست‌های حمایتی در تجارت، تغییرات سریع تکنولوژیک در صنعت خودرو و رقابت بسیار شدید از سوی رقبای داخلی که مورد حمایت شرکت‌های بزرگ خودروسازی چند ملیتی قرار دارند روبرو شده است. از این رو شرکت هیوندائی می‌بایستی در مقابل شرایط محیطی جدید به مقابله بپردازد. در این نوشتار ضمن توجه ویژه به استراتژی توسعه تکنولوژی و مفهوم آن در شرکت «هیوندائی»، استراتژی جدید آن جهت رویارویی با مسائل فوق‌الذکر شناسائی می‌شود.

مقاله زیر از نشریه بین‌المللی مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی بنگاه^(۲) ترجمه شده است.



هجوم کره به بازار ملی آمریکا

مجله هفتگی «بیزینس‌ویگ» در سال ۱۹۸۵ گزارش داد که کره با اتومبیل ساخت شرکت هیوندائی بنام «اکسل» به بازار آمریکا همانند

آلمان غربی در دهه ۱۹۵۰ با اتومبیل فولکس واگن و ژاپن بوسیله تویوتا در دهه ۱۹۷۰ هجوم آورده است. اتومبیل «اکسل» در طول تاریخ واردات کالا به آمریکا به عنوان تندفروشترین کالای وارداتی شناخته شده است. صنعت خودروسازی کره جنوبی که شرکت «هیوندائی»^(۱۲) نماینده آن شناخته می شود ظرف ده سال گذشته در بازار بین المللی که در انحصار ۲۰ تولیدکننده با سهم تولید بیش از ۹۲ درصد از تولید جهانی بوده و دفاتر مرکزی آنها در ۷ کشور جهان مستقر شده رشد سریعی داشته است. به نظر سازمان ملل متحد و سازمان توسعه صنعتی^(۱۳) کشور کره در بین کشورهای در حال توسعه استراتژی منحصر بفردی را در زمینه تولید خودرو اتخاذ کرده است. از دیدگاه سازمان مزبور نمونه کره دارای اهمیت بسیار می باشد زیرا در صورت عدم توفیق آن هیچ مورد دیگری در بین تولیدکنندگان جهان سوم وجود نخواهد داشت که سعی داشته باشد این راه را به تنهایی طی کند.

شرکت «هیوندائی» که به بازارهای بین المللی بصورت تهاجمی نفوذ کرده است خودروهایی مانند «اکسل» و «استار»^(۱۴) و «پونی» را با به کارگیری حداقل سرمایه گذاری خارجی به مرحله تکمیل و ساخت رسانیده است، و در حال حاضر بسیاری از شرکتهای خودروسازی، شرکت «هیوندائی» را به عنوان یک ترازو در بازارهای بین المللی مورد توجه قرار داده اند. از نقطه نظر برنامه ریزی استراتژیک در جهت «خوداتکائی» در کشورهای در حال توسعه نمونه شرکت «هیوندائی» به عنوان یک استثنا مطرح است. قبل از پرداختن به ادامه بحث اشاره به تاریخچه مختصری از صنعت خودروسازی در کره و همچنین شرکت «هیوندائی» و سپس استراتژی ها و مخاطرات شرکت «هیوندائی» مفید بنظر می رسد.

نگاهی به صنعت خودروسازی در کره

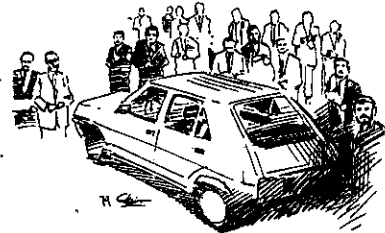
نقطه آغاز واقعی در صنایع مدرن خودروسازی کره سال ۱۹۶۲ است که در آن سال دولت قانون «حمایت از صنعت خودروسازی» و «برنامه پنجساله توسعه خودرو» را به عنوان بخشی از برنامه پنجساله توسعه اقتصادی کشور از تصویب گذراند. بنابراین اولین کارخانه مدرن مونتاژ توسط شرکت «ساینارا»^(۱۵) با همکاری فنی شرکت نیسان ژاپن احداث شد. شرکت «ساینارا» صرفاً با استفاده از «قطعات منفصله»^(۱۶) که از شرکت نیسان خریداری می شد در کارخانه خود که دارای ظرفیت مونتاژ سالانه ۶ هزار دستگاه سواری بود به مونتاژ خودرو اقدام می کرد.

شرکت «ساینارا» در اثر بحران ارز که در سال ۱۹۶۳ بروز کرد مجبور به تعطیل کارخانه خود شد و سپس در سال ۱۹۶۵ شرکت «شین جین»^(۱۷)، شرکت «ساینارا» مورد بحث را خریداری کرد. شرکت «شین جین» به

*** شرکت «هیوندائی» پیشرو تولیدکنندگان کره ای در امر صادرات بوده است. اولین صادرات آن در سال ۱۹۷۶ با صدور ۶ دستگاه اتومبیل «پونی» به کشور «اکوادور» به ثبت رسید.**

*** یکی از تصمیمات استراتژیک «هیوندائی» به نگرش آن به بازارهای آمریکای شمالی مربوط می شود. در تعقیب استراتژی «خوداتکائی» هیوندائی سیاست ایجاد شبکه فروشندگان مستقل خود را نیز اعلام کرد.**

«جی-سام-کوری»^(۱۸) و بعد از آن به «سایهان»^(۱۹) تغییر نام داد و در حال حاضر «دایوو»^(۲۰) نامیده می شود که یک اشتراک مساعی^(۲۱) به صورت ۵۰-۵۰ بین شرکت جنرال موتورز و گروه «دایوو» است (از بزرگترین گروههای صنعتی-تجارتی کره است که در سال ۱۹۸۵ با فروشی معادل ۸/۷ میلیارد دلار در ردیف ۴۹ در بین ۵۰۰ شرکت بزرگ معرفی شده توسط مجله فورچون قرار داشته است) پس از آن سه شرکت خودروساز دیگر بنامهای «هیوندائی»، «آسیا» و «کیا»^(۲۲) نیز شروع به فعالیت کردند. هر سه این شرکتها در زمان ایجاد صد درصد متعلق به سهامداران محلی بودند. «کیا» فعالیت خود را به عنوان یک شرکت دوچرخه سازی در سال ۱۹۴۴ شروع و تولید خودرو را در سال ۱۹۷۴ آغاز کرد. در سال ۱۹۸۷ خودرو کوچک طراحی شده توسط شرکت مزای ژاپن در خط تولید قرار گرفت. شرکت فورد آمریکا به خاطر مالکیت ۱۰ درصد از سهام شرکت «کیا» مبلغ ۳۰ میلیون دلار در شرکت مزبور سرمایه گذاری کرد. مقدار ۸ درصد از سهام این شرکت نیز متعلق به مزدا است. شرکت «آسیا» صرفاً یک تولیدکننده خودروهای تجارتي و نظامی است. ضمناً شرکت دیگری بنام «سانگ پونگ»^(۲۳) نیز به کار تولید خودروهای ویژه و جیب اشتغال دارد. در مجموع تعداد ۵ شرکت خودروسازی و بیش از ۸۶۰ تولیدکننده قطعات در کره فعالیت می کنند.



شرکت هیوندائی به پیش می تازد

شرکت هیوندائی در سال ۱۹۸۵ با فروشی معادل ۱۴ میلیارد دلار در بین ۵۰۰ شرکت معرفی شده توسط مجله «فورچون» در ردیف ۲۵ قرار گرفت. این شرکت که در آن سال بزرگترین گروه کره ای محسوب می شد دارای ۲۸ شرکت تابعه در زمینه فعالیت های ساختمانی، مهندسی، خودروسازی، کشتی سازی، الکترونیک و تجارت بوده و از استراتژی «مالکیت و کنترل مدیریت بدست افراد محلی» تبعیت می کند، هر چند که اخیراً به شرکت «میتسوبیشی» ژاپن اجازه داده شد تا ۱۵ درصد سهام را تملک کند اما نقش «میتسوبیشی» در شرکت خودروسازی «هیوندائی» به ارائه کمکهای فنی و همچنین فروش قطعات محدود می شود. در مقابل «هیوندائی» نه تنها کنترل مدیریت بلکه حق رقابت مستقیم با «میتسوبیشی» در بازارهای متعلق به شرکت مزبور را نیز برای خود حفظ کرده است.

شرکت هیوندائی در دوران فعالیت خود از رشد چشمگیری برخوردار بوده است. به نحوی که درآمد حاصل از فروش آن از مبلغ ۸/۸ میلیارد «وون» در سال ۱۹۷۰ به مبلغ ۲۸۴۰/۲ میلیارد «وون» (معادل ۳/۹ میلیارد دلار آمریکا) در سال ۱۹۸۷ رسیده است که این رقم خود نسبت به سال ۱۹۸۶ بیش از ۴۳ درصد افزایش یافته است. سود خالص پس از کسر مالیات در سال ۸۷ معادل ۵۹/۷ میلیارد وون (۸۲ میلیون دلار) در مقابل ۴۴ میلیون دلار برای سال ۸۶ بوده است. در سال ۸۷ معادل ۵۶ درصد از فروش شرکت در بازارهای خارجی بوده و نیروی انسانی آن نیز از یک هزار و ۹۴۲ نفر در سال ۷۰ به ۲۸ هزار و ۹۱۸ نفر در سال ۸۷ افزایش یافته است که بیش از ۲۰ هزار نفر از این تعداد بعد از سال ۱۹۸۰ به شرکت پیوسته اند.

تولید سرانه در شرکت مزبور در سال ۱۹۸۷ معادل ۲۱ دستگاه خودرو و درآمد فروش سرانه حدود ۱۸۰ هزار دلار بوده است.

یک میلیون اتومبیل در دو دهه

شرکت «هیوندائی» در بین تولیدکنندگان کره ای به عنوان جدید السورود و بزرگترین تولیدکننده در کره و در بازارهای جهانی «تازموارد مشهور» نامیده می شود. احداث کارخانه جدید با ظرفیت سالانه ۳۰۰ هزار دستگاه متعلق به «هیوندائی» در سال ۱۹۸۵ خاتمه یافت و در سال ۱۹۸۷ جمع تولیدات شرکت به ۶۰۶ هزار دستگاه رسید که ۵۴۴ هزار دستگاه آن را سواری تشکیل می دهد. به این ترتیب در سال های ۱۹۸۶ و ۱۹۸۷ به ترتیب ۷۱ درصد و ۶۲ درصد از تولیدات این بخش توسط «هیوندائی» صورت گرفته است. شرکت مزبور موفق به کسب پیروزی دیگری نیز شده است. بدین معنی که از آغاز قسالتهای



تولیدی در سال ۱۹۶۸ تا ۱۹۸۶ جمع تولیدات آن به رقم یک میلیون دستگاه رسید. به این ترتیب «هیوندائی» ظرف ۱۸ سال، تویوتا ظرف ۲۹ سال و مزدا در ۴۳ سال به این مرز رسیده‌اند.

در سال ۱۹۶۸، یک سال پس از ایجاد شرکت مورد بحث، مونتاژ خودرو مدل فورد را با استفاده از قطعات ساخته شده و تکنولوژی تولید وارداتی که از شرکت فورد خریداری شده بود آغاز کرد. پس از آن «هیوندائی» کوشش برای ساخت مدل تولیدی خود را براساس تکنولوژی بدست آمده نیز شروع کرد. اتومبیل «پونی» در نمایشگاه اتومبیل «تورینو» در سال ۱۹۷۴ به نمایش گذاشته شد. بدنبال آن «هیوندائی» مدل‌های دیگری از جمله «مدل دوم پونی» در سال ۱۹۸۲، «استلار» در سال ۱۹۸۳، «اکسل» در سال ۱۹۸۵، «ماندیور» (۱۵) در سال ۱۹۸۶ و «سوناتا» (۱۶) را در سال ۱۹۸۸ به مرحله تکمیل و تولید رسانید.

سهام بازار داخلی

استراتژی «هیوندائی» برای نفوذ به بازارهای خارجی برای مدل‌های ساخت خود، شرکت مزبور را از نقطه نظر عملکرد فنی و اقتصادی در بین شرکت‌های کره‌ای سرآمد ساخت. برای مثال موفقیت بزرگ اتومبیل پونی موجب شد شرکت هیوندائی پیشرو صنعت خودرو در کره شناخته شود بنحوی که سهم شرکت در بازار داخلی از ۲۸/۳ درصد در سال ۱۹۷۵ به ۵۷/۵ درصد در ۱۹۷۶ افزایش یافت و پس از آن نیز تا ۷۰ درصد بازار داخلی در سال ۱۹۸۶ حفظ شد. این سهم در سال ۱۹۸۶ بدلیل معرفی خودروی جدید شرکت «دایوو» بنام «لمناس» (۱۷) و اخیراً اتومبیل تولیدی شرکت «کیا» یعنی «پراید» (۱۸) به ۵۶ درصد بازار داخلی کاهش یافت و این کاهش موجب شد که تسلط شرکت مزبور بر بازار داخلی نیز تنزل یابد. در مقابل، سهم شرکت در تولید خودروهای تجاری بدلیل لغو سیاست محدودیت تولید توسط دولت از سال ۱۹۸۷، افزایش چشمگیر داشته است.

صدور اولین اتومبیل

شرکت «هیوندائی» از سال ۱۹۷۶ پیشرو تولیدکنندگان کره‌ای در امر صادرات بوده است. اولین صادرات آن در سال ۱۹۷۶ با صدور ۶ دستگاه «پونی» به کشور «اکوادور» به ثبت رسید.

شرکت «هیوندائی» قبل از ورود به بازارهای اروپائی نفوذ در بازارهای آمریکای لاتین خاورمیانه و جنوب شرقی آسیا را آغاز کرد. کسب و انباشت تجربیات بسیار گرانبها شامل بازاریابی خارجی و همچنین آشنائی با روند بازارهای بین‌المللی، از طریق فعالیت‌های صادراتی در کشورهای مورد بحث شرکت مزبور را قادر ساخت تا در سالهای ۱۹۸۳ و ۱۹۸۶ به بازارهای کانادا و ایالات متحده آمریکا وارد شود. هیوندائی اعلام داشته که بین سالهای ۱۹۷۶ تا

* صنایع خودروسازی در کره جنوبی ظرف ۱۰ سال گذشته رشد بسیار سریعی داشته است
* در بین تولیدکنندگان کره‌ای شرکت «هیوندائی» استراتژی بی‌همتائی بنام «خودتکائی» را انتخاب کرده است

از سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۷۵ شرکت، تکنولوژی مربوطه به طراحی و زیباسازی بدنه را از ایتالیا و تکنولوژی طراحی و ساخت موتور، قوای محرکه «اکسل» را از «میتسوبیسی» دریافت کرد. «سی یونگ چونگ» رئیس هیات مدیره شرکت «هیوندائی»

شخصاً در طراحی و ساخت و تکمیل مدل‌های داخلی بسیار فعال بوده است. ضمناً یک متخصص خودرو که در گذشته دارای سمت مدیرعامل در شرکت انگلیسی «لیلاند» بوده است به سمت معاون مدیرعامل منصوب شد همچنین ۶ نفر از متخصصان سابق شرکت اخیر نیز بمنظور طراحی و تکمیل اتومبیل «پونی» بکار گرفته شدند.

تکنولوژی‌های بدست آمده از طریق لیسانس‌های فنی خارجی و یا کارشناسان باتجربه و پیش‌گسوت داخلی، شرکت را قادر ساخت تا کوشش‌هایش را در جهت تکمیل محصولات توسعه دهد. مرحله بعدی توسعه تکنولوژیک «هیوندائی» در سال ۱۹۷۹ تحقق یافت. در این سال صادرات به عنوان یک تصمیم استراتژیک مطرح شد. شرکت به منظور دستیابی به استانداردهای مورد لزوم بازارهای عمده صادراتی و بویژه استانداردهای مربوط به دودزائی اتومبیل و صدا و ایمنی در جامعه اقتصادی اروپا را در سال ۱۹۷۸ برقرار ساخت. مرحله سوم توسعه تکنولوژیک در سال ۱۹۸۱ با شروع ساخت و تکمیل اتومبیل «اکسل» یعنی اولین اتومبیل دیفرانسیل جلوی کره‌ای با سرمایه‌گذاری ۴۵۰ میلیون دلار، شروع شد.

تکاپو برای انتقال تکنولوژی

از تاریخ ایجاد تا سال ۱۹۸۵ تعداد ۵۴ فقره تکنولوژی خارجی توسط «هیوندائی» وارد شده

۱۹۸۷ یک میلیون از اتومبیل‌هایش به ۶۰ کشور جهان صادر شده است. در واقع صادرات اتومبیل کره که ۵۵ درصد از کل تولیدات اتومبیل سال ۱۹۸۷ را شامل بوده، تحت تسلط شرکت هیوندائی انجام شده است. به این ترتیب که در سال‌های ۱۹۸۶ و ۱۹۸۷ به ترتیب ۹۸ درصد و ۷۴ درصد از صادرات اتومبیل کره از آن شرکت «هیوندائی» بوده است. اتومبیل «اکسل» در سال ۱۹۸۶ به بازار آمریکا وارد شد و به عنوان «محصول سال» انتخاب شد. در سال مزبور و سال ۱۹۸۷ به ترتیب ۲۰۳ هزار دستگاه و ۳۱۰ هزار دستگاه از آن بفروش رسیده و به این ترتیب این بازار به صورت بزرگترین بازار صادراتی هیوندائی درآمد.

تلاش برای توسعه تکنولوژیک

شرکت هیوندائی از دیدگاه استراتژیک همکاری فنی خود را با شرکت «فورد» به عنوان قدم اول در جهت کسب و انباشت توانائی‌های فنی مستقل و درون‌زا، می‌داند. برنامه بلند مدت توسعه صنعت اتومبیل که در سال ۱۹۷۴ توسط دولت آغاز شد شرکت «هیوندائی» را به استقرار تجهیزات بهم‌پیوسته ساخت خودرو و تولید مدل متعلق به خود تشویق و ترغیب کرد. شرکت مزبور در هر زمانی که امکان‌پذیر بوده به اتکاء ابتکارات و توانائی‌های فنی و درونی خود به ساخت مدل داخلی اقدام کرده است. در عین حال شرکت «هیوندائی» سیاست دریافت تکنولوژی از منابع متعدد به جای یک منبع منحصر بفرد را اتخاذ کرده است لذا هر زمان که نیاز به یک تکنولوژی پیچیده احساس می‌شود ابتدا تکنولوژی مورد نظر به قسمت‌های مختلف تقسیم شده و سپس منابع مناسب تامین آنها جستجو می‌شود.

بود. از این میان بیش از ۳۰ تکنولوژی گوناگون از «ژاپن»، «سوئیس»، «انگلستان»، «ایتالیا» و «ایالات متحده آمریکا» در زمان توسعه و تکمیل اتومبیل‌های جدید یعنی سالهای ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۲ دریافت شد. شرکت «هیوندائی» از طریق کسب‌سازی تکنولوژی‌های وارداتی توانمندی‌های تکنولوژیکی خود را جهت تکمیل محصولات جدید تقویت کرده است. در همین راستا، «هیوندائی» با آموزش مکرر از طریق تولید محصولات جدید قادر شد تقریباً تمامی تکنولوژی‌های مورد نیاز خود را به استثناء تکنولوژی‌های اصلی و محوری مربوط به طراحی موتور، طراحی انتقال نیرو و «اکسل» و همچنین زیباسازی بدنه بدست بیاورد. تعداد ۵۴ تکنولوژی تحت لیسانس به ترتیب از «ژاپن» ۲۲ لیسانس، بریتانیا ۱۴ لیسانس، «آمریکا» ۵ لیسانس، «ایتالیا» ۵ لیسانس، «آلمان غربی» ۳ لیسانس و سایر منابع ۵ لیسانس دریافت شده‌اند که از آن میان شرکت «میتسوبیسی» شریک «هیوندائی» تعداد ۱۱ فقره لیسانس تکنولوژی را تأمین کرده است. در مقایسه با شرکتهای «دایوو» با ۲۲ لیسانس، «کیا» با ۱۴ لیسانس و «سانگ یونگ» با ۹ لیسانس «هیوندائی» تعداد بیشتری تکنولوژی تحت لیسانس را در اختیار دارد.

استراتژی خوداتکائی

استراتژی شرکت «هیوندائی» نسبت به استراتژی شرکت «دایوو» که رقیب آن در خودروی سواری می‌باشد، کاملاً متفاوت است در شروع «هیوندائی» به عنوان مونتاژکننده اتومبیل سواری کورتینا (۲۰) از شرکت خودرو تحت لیسانس و طبق موافقت‌نامه فنی منعقد با شرکت مزبور به فعالیت پرداخت. از همان ابتدا «هیوندائی» بر این باور بود که اگر قرار است روزی به‌عنوان یک رقیب مستقل در بازارهای بین‌المللی شناخته شود بایستی خودش «آقای» خودش باشد و همچنین معتقد بود که خوداتکائی راه اجتناب‌ناپذیر کسب موفقیت به‌عنوان یک تولیدکننده در سطح جهانی است.

در همین دوران شرکت «دایوو» تحت محدودیت‌های اعمال شده توسط سیاستهای جهانی «جنرال موتورز» فعالیت می‌کرد. شرکت «دایوو» به دنبال عقد قرارداد اشتراک مساعی با شرکت «جنرال موتورز» در سال ۱۹۷۲، مدلهای مربوط به «جنرال موتورز» یا شرکتهای وابسته به آن از قبیل، «شورولت»، «جمینی» (۲۱)، «رکورد» (۲۲) و «رویال» را تولید کرده و اخیراً نیز تولید یک اتومبیل جدید به نام «لمانس»، که از اتومبیل‌های دیفرانسیل جلوی ساخت شرکت «آدام اپل» آلمان غربی، از شرکتهای تابع «جنرال موتورز» را شروع کرده است.

تفاوت دیدگاههای دو شرکت مورد بحث در زمینه بازاریابی محصولات نیز نمایان است. «هیوندائی» علاقمند است که نامش بر روی

محصولاتش خودنمایی کند. برای نمونه میلیونها دلار صرف تبلیغات برای اتومبیل کوچک خود یعنی اکسل کرده است. در عین حال مصمم است با استفاده از استراتژی‌های تهاجمی به‌سبک ژاپنی‌ها راه خود را در بازار بگشاید. در حالیکه «دایوو» معتقد است که شرکتهای کره‌ای هنوز به اندازه کافی بزرگ نیستند که از عهده ایجاد شبکه‌های توزیع و فروش در آمریکا برآیند. در نتیجه مشاهده می‌شود که محصولات دایوو در آمریکا تحت نامهایی مانند جنرال موتورز عرضه می‌شود. برای نمونه اتومبیل «لمانس» توسط شرکت «پونتیاک» توزیع می‌شود.

ووچونگ کیم رئیس هیأت مدیره «دایوو» بر ادامه همکاری با شرکتهای خارجی برای مدت نامحدود اصرار می‌ورزید.

مجله بیزینس ویک در یکی از شماره‌های خود چنین عنوان کرد که رقابت بین دو شرکت مورد بحث تنها بر سر محصولات نبوده بلکه رقابت بین فلسفه‌ها و بینش‌هاست.

استراتژی «خوداتکائی» شرکت «هیوندائی» شامل تصمیمات عمده استراتژیک بشرح زیر است.

• شرکت هیوندائی که به بازارهای بین‌المللی بصورت تهاجمی نفوذ کرده است خودروهایی مانند «اکسل»، «استلار» و «پونی» را با به کارگیری حداقل سرمایه‌گذاری خارجی به مرحله تکمیل و ساخت رسانیده است

• نقطه آغاز واقعی در صنایع مدرن خودروسازی کره سال ۱۹۶۲ است که در آن سال دولت قانون «حمایت از صنعت خودروسازی» و «برنامه پنجساله توسعه خودرو» را به عنوان بخشی از برنامه پنجساله توسعه اقتصادی کشور از تصویب گذراند.

نام «جی-ام گوریا» در سال ۱۹۷۲ اقدام بایجاد یک شرکت کردند. حضور جنرال موتورز در صنعت خودروسازی کره شرکت «هیوندائی» را که هنوز دوران نوپائی خود را طی می‌کرد به‌فناامیدی کشانید در نتیجه شرکت «هیوندائی» مصمم شد که اتومبیل خود را بصورت مستقل و خود اتمکاء تولید کنند. مدیر عامل سابق شرکت «سی یونگ شانگ» در مورد آن روزها می‌گوید «در تلاش جهت حفظ خود اتکائی و استقلال تصمیم گرفتیم اتومبیل داخلی خود را جدا از هیچ بسازیم.»

تصمیم شرکت هیوندائی توسط سیاستهای دولت که در آنها تولید یک «خودرو برای شهروندان» هدف گیری شده بود مورد حمایت قرار گرفت. شرکت «هیوندائی» در کارخانه خود واقع در آلسان (۲۳) مبلغ ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد تا به تولید ۵۶۰ هزار دستگاه در سال دست یابد. این ظرفیت در آن زمان از تقاضای بازار داخلی به میزان ۱۰۰ هزار دستگاه بیشتر بود. این سرمایه‌گذاری به تنهایی سه برابر مجموع سرمایه‌گذاری سایر رقبا بود. از آن میان

همکاری با شرکت فورداولین تصمیم استراتژیک شرکت در بدو پیدایش بهارتباط با شرکت «فورد» مربوط می‌شود هیوندائی به‌موجب قراردادهای امضاء شده همکاری‌های فنی بمدت ۵ سال مبلغی معادل ۱ تا ۳ درصد حق امتیاز در سال ۱۹۶۸ پرداخت کرد. از



حدود ۲۰ میلیون دلار برای تجهیزات ریخته‌گری پیش‌بینی شده بود که تا آن زمان در شرکتهای گرمای بی سابقه بود زیرا شرکتهای مزبور عمدتاً به مونتاژ قطعات منفصله اشتغال داشته و نیازی به این گونه سرمایه‌گذاریها نمی‌دیدند.

تولید یک خودروی داخلی در دهه ۱۹۷۰ بسیار مخاطره آمیز بود. مدیر عامل یکی از شرکتهای رقیب یکبار به تمسخر از این تصمیم یاد کرده و گفته بود که پس از شکست هیوندائی در تولید محصول جدیدش، اقدام به خرید شرکت «هیوندائی» خواهد کرد. به هر صورت «هیوندائی» در سال ۱۹۷۵ موفق به تکمیل «پونی» شد. این موفقیت شرکت را از رقبای خود پیش انداخته و جای پای محکمی برای تولید محصولات داخلی دیگر در راستای استراتژی خود اتکائی ایجاد کرد.

مذاکرات در جهت ادغام با شرکت جنرال موتورز

سومین تصمیم مهم و استراتژیک بدنبال بروز بحران دوم انرژی و آشوب‌های سیاسی ناشی از سوء قصد به رئیس جمهور کره، «چونگ هی پارک» اتخاذ شد. اقتصاد کره در نتیجه رکود جهانی که متعاقب بحران دوم انرژی بوجود پیوست صدمه دیده و صنعت خودرو در این میان شدیداً لطمه خورد. در سال ۱۹۸۱ دولت کره ادغام شرکتهای سایهان را کلسه ۵۰ درصد سهام آن متعلق به شرکت جنرال موتورز بود با شرکت «هیوندائی» تشویق کرد تا بدین ترتیب از «صرفه‌جویی ناشی از وسعت فعالیتها» (۲۵) بهره‌برداری شود.

شرکت «هیوندائی» خود را درگیر منازعاتی با «جنرال موتورز» بر سر نحوه مشارکت در سرمایه‌ودسترسی آزادانه به بازارهای صادراتی یافت: «هیوندائی» بر تملک اکثریت سهام، تولید محصولات بر اساس خود اتکائی و دسترسی آزادانه به کلیه بازارها اصرار می‌ورزید. زیرا بخوبی می‌دانست که هرگونه سرمایه‌گذاری بویژه در زمینه خودروسازی زمانی که بازارهای صادراتی را هدف‌گیری کرده است بدون داشتن استقلال محکوم به شکست خواهد بود. از آنجائیکه «جنرال موتورز» نیز بر اساس استراتژی جهانی خود بر کنترل مدیریت تاکید می‌کرد حرکت دولت در جهت ادغام کلیه شرکتهای خودروسازی باشکست روبرو شد. در این ارتباط یکی از مسئولان بخش برنامه‌ریزی «هیوندائی» چنین اظهار کرده است: «اگر ما در آن زمان با جنرال موتورز یا سایر خودروسازان آمریکائی به توافق رسیده بودیم نمی‌توانستیم «پونی» را به آمریکا صادر کنیم.»

اتوموبیل دیگری بنام اکسل

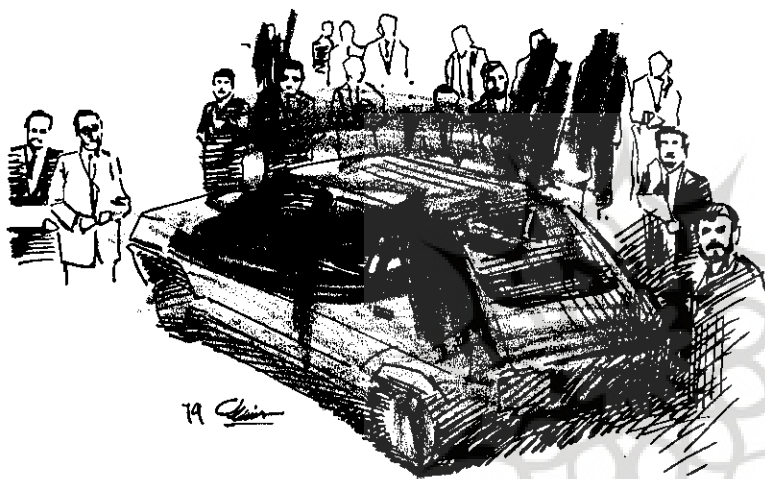
بدنبال شکست مذاکرات با «جنرال موتورز» چهارمین تصمیم استراتژیک اتخاذ شد. زمان

کوتاهی پس از انصراف دولت از ادغام شرکتهای شرکت «هیوندائی» برای ایجاد کارخانه جدیدی با ظرفیت ساخت ۳۰۰ هزار خودروی کوچک تصمیم گرفت. برنامه بسیار فعال تحقیق و توسعه و ایجاد امکانات و تجهیزات مربوط به آزمایش عملکرد خودرو نیز از برنامه‌هایی بودند که بمنظور تولید اولین خودروی دیفرانسیل جلوی کره‌ای به اجرا درآمد. در همین راستا روشهای اتوماسیون کارخانه نیز بمنظور بهبود بهره‌وری معرفی شد. در سال ۱۹۸۴ بنای محوطه آزمایش و همچنین تجهیزات مرکز تحقیق و توسعه خاتمه یافت. به این ترتیب جمعاً مبلغ ۴۵۰ میلیون دلار در کارخانه ساخت «اکسل» که یک اتوموبیل دیفرانسیل جلو است سرمایه‌گذاری شد. تا پایان

تورنتو کانادا و در سال ۱۹۸۵ در شهر لوس آنجلس آمریکا تاسیس شد. این شرکت تاکنون موفق شده است شبکه‌هایی متشکل از ۱۷۰ نماینده فروش مستقل در کانادا و ۱۷۰ نماینده فروش مستقل دیگر نیز در ۴۰ ایالت آمریکا بوجود آورد. در حالی که شرکت «دایوو» اتوموبیل «لمانس» را از طریق بخش پونتیاک شرکت جنرال موتورز صادر می‌کند تا بدین وسیله از توان مالی و بازاریابی جنرال موتورز در بازار آمریکا بهره‌مند شود.

خوداتکائی فنی و توسعه

دشمنین تصمیم استراتژیک شرکت به



۶۹

«اتوموبیل «اکسل» کره جنوبی در طول تاریخ واردات کالا به آمریکا به عنوان تند فروش‌ترین کالای وارداتی شناخته شده است

خوداتکائی فنی مربوط می‌شود. «هیوندائی» در مورد آموزش نیروی انسانی فنی بسیار فعال بوده است. برای نمونه در اوایل دوران توسعه و تکمیل «پونی» تعداد ۶۷ نفر تکنیسین و مهندس جهت آموزش به کشورهای پیشرفته اعزام شدند و ۵۳۸ نفر نیز در امر آموزش سرمایه‌گذاری شد. علاوه بر آموزش‌های فنی، در زمینه تحقیق و توسعه در داخل کارخانه نیز «هیوندائی» بسیار فعال بوده است. برای نمونه اولین انستیتوی تحقیقاتی برای ساخت خودرو با ۲۳۵ نفر پرسنل را در ۱۹۷۸ ایجاد کرد و این تعداد در سال ۱۹۸۶ به ۲۲۵۴ نفر افزایش یافت که از میان محققان آن ۱۰۱۴ نفر دارای مدارک لیسانس یا بالاتر بوده‌اند در همین سال ۴/۱ درصد از کل درآمد فروش شرکت به میزان ۹۱ میلیون دلار، صرف فعالیت‌های تحقیقاتی شد که از

سال ۱۹۸۵ «هیوندائی» خطوط تولید خود را به چهار مدل داخلی توسعه داد که عبارت بودند از: «پونی» پونی مدل دوم، یک خودروی چهار درب کوچک بنام «استلار» و اتوموبیل دیفرانسیل جلو بنام «اکسل».

استراتژی بازاریابی مستقل

پنجمین تصمیم مهم «هیوندائی» به نگرش آن به بازارهای آمریکای شمالی مربوط می‌شود. در تعقیب استراتژی «خوداتکائی»، «هیوندائی» سیاست ایجاد شبکه فروشندگان مستقل خود را نیز اعلام کرد. این تصمیم در هر دو کشور کانادا و ایالات متحده آمریکا که شرکت در آنها بر استقلال فروشندگان اصرار می‌ورزید به اجرا درآمد. در سال ۱۹۸۳ شرکت «هیوندائی» در شهر

سرمایه‌گذاری رقبای دیگر بسیار فراتر است. برای مثال شرکت «دایوو» انستیتو تحقیقات و توسعه خود را در سال ۱۹۸۳ ایجاد کرد و در پایان سال ۱۹۸۶ جمع محققان آن ۴۹۵ نفر بودند.

«هیوندائی» ضمناً تاسیسات مرکزی تحقیق و توسعه خود را در جنوب شرقی کره بنا کرده است. اعتقاد عمومی بر این است که تحقیقات انجام شده در این مرکز عمدتاً مربوط به تکمیل موتورهای جدید، گیربکس و دیفرانسیل و همچنین تکنولوژی‌های مدرن برای حفظ «خوداتکائی» بلند مدت شرکت است. شرکت «هیوندائی» در سال ۱۹۸۶ به منظور کسب مطلوب‌تر تکنولوژی‌های پیشرفته خودروسازی، مرکز فنی خود در ایالات متحده آمریکا را در دیترویت تأسیس کرد.

آخرین تصمیم از سری تصمیم‌های استراتژیک شرکت «هیوندائی»، سرمایه‌گذاری در کانادا است.

براین اساس کارخانه‌ای با ظرفیت تولیدی سالانه ۱۰۰ هزار دستگاه و با سرمایه‌گذاری بیش از ۳۰۰ میلیون دلار در کانادا در برنامه قرار گرفت. هدف شرکت از این تصمیم این است که قصد خود را در مورد طلب منافع دوجانبه از فعالیت‌های تجاری در مقابل منفعت‌طلبی یک‌طرفه نشان بدهد.

این سرمایه‌گذاری که نتیجه استراتژی تهاجمی «هیوندائی» است اولین سرمایه‌گذاری توسط یک شرکت خودروساز کره‌ای در یک کشور خارجی تلقی می‌شود.

چالش‌های فزاینده

ظرف دودهم گذشته «هیوندائی» رشد سریعی بدست آورده است لیکن روشن است که آیا قادر خواهد بود که تاریخ ژاپن را در کره تکرار کرده و با استراتژی خود مبنی بر حداقل مشارکت خارجیان در کشورهای توسعه یافته‌ای نظیر آمریکا عمیقاً نفوذ کند. اعتقاد بر این است که مسئولان برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت هیوندائی بایستی مبارزه‌طلبی‌ها و چالش‌های فزاینده‌ای را پاسخگو باشد. پاره‌ای از این موارد ذیلاً تشریح شده‌اند.

رقبای جدید در بازار داخلی: دوشرکت رقیب داخلی بنام‌های «دایوو» و «کیا» با استفاده از همکاری‌های خودروسازان چندملیتی یعنی «فورد» و «جنرال موتورز» رقابت سختی را در بازار داخل و همچنین صادرات شروع کرده‌اند. بنابراین شرکت «هیوندائی» بایستی به اتکالی استراتژی خوداتکائی در بازار آمریکا با رقبای محلی به رقابت بپردازد. شرکت «دایوو» که در بازار داخلی زمانی با اختلاف ۱ به ۴ بدنبال «هیوندائی» قرار داشت با معرفی خودروی جدید بنام «لمانسی» سلطه «هیوندائی» را به نسبت ۲ به ۳ تعدیل کرده است. در سال ۱۹۸۷ از

خودروی اخیرالذکر تعداد ۶۹ هزار دستگاه تحت نام و مارک شرکت «جنرال موتورز» و از طریق بخش پونتیاک شرکت مزبور به ایالات متحده آمریکا صادر شده است. لذا کاملاً مشخص است که شرکت «دایوو» از نظر تکنولوژی، بازاریابی و خدمات پس از فروش به شریک خارجی خود اتکاء کرده است. رقیب دیگر یعنی شرکت «کیا» نیز تولید خودروی کوچک طراحی شده توسط مزدا بنام «فستیوا» (۲۵) (در بازار داخلی «پریا» نامیده می‌شود) را آغاز کرده است. این شرکت با برخوردی بسیاری تهاجمی اقدام به ایجاد یک همکاری سه‌جانبه با «فورد» و «مزدا» در بازار داخلی و صادراتی کرده است که به موجب الزام‌های ناشی از قرارداد منعقد شده ۸۵۰ هزار دستگاه از این خودرو بایستی از طریق کانال‌های بازاریابی فورد صادر شود. شرکت «کیا» در سال ۱۹۸۷ موفق به صدور ۶۰۰ هزار دستگاه خودرو شده است.

تقاضای کم در بازار داخل: در مقایسه با کشورهای توسعه یافته نظیر ژاپن، تقاضای داخلی برای خودرو، علیرغم پتانسیل رشد آتی آن، در حال حاضر بسیار پائین است. این تقاضا در سال ۱۹۸۵ معادل ۲۵۰ هزار دستگاه و در سال ۱۹۸۷ برابر ۱۶۴ هزار دستگاه بوده است. به علاوه با آزادتر شدن تدریجی مقررات مربوط به ورود خودرو به کره از سال ۱۹۸۸، شرکت «هیوندائی» بایستی در آینده در بازار کوچک داخلی با تولیدکنندگان بزرگ و چندملیتی به رقابت بپردازد. در حال حاضر صادرات ۵۵ درصد از تولید کل کره و بخش مهمی از

تولید «هیوندائی» را (۶۲ درصد در سال ۱۹۸۶ و ۵۶ درصد در سال ۱۹۸۷) تشکیل می‌دهد. محدودیت بازارهای داخلی شرکت را ملزم می‌سازد که اتکالی بیشتری به بازارهای خارجی داشته باشد و به همین دلیل موفقیت در بازارهای خارجی از جمله آمریکا یک امر حیاتی برای رشد آن محسوب می‌شود.

رقابت در بازار آمریکا: تبدیل شدن به یک تولیدکننده خودرو در سطح بین‌المللی با گذشت زمان بسیار سخت‌تر شده است. با تقلیل نرخ رشد در تجارت جهانی خودرو حمایت گمرانی گسترده‌تر و رقابت شدیدتر می‌شود. مزیت نسبی شرکت «هیوندائی» در پائین بودن قیمت که ناشی از دستمزدهای پائین در کره می‌باشد نهفته است. به گزارش مجله «فورچون» به شکرانه گرانتر شدن ین ژاپن اتومبیل اکسل، در آمریکا از مدل قابل مقایسه ژاپنی خود ۱۵۰۰ دلار ارزانتر عرضه می‌شود. البته توفیق ژاپن در بازار آمریکا تنها برارزانی قیمت استوار نیست زیرا خودرو یک کالای بادوام محسوب می‌شود و ارزانی قیمت تنها یکی از عوامل موثر بر تصمیم خریداران است. صنایع خودروسازی آمریکا کمدراث‌ساز

واردات ژاپنی لطمه دیده است با برنامه‌های متعددی سعی کرده، که با اتخاذ یک استراتژی جهانی شامل بالا بردن سطح اتوماسیون از یک سو و تامین خودروهای کوچک از کشورهای آسیائی دارای دستمزد پائین از سوی دیگر، شرایط خود را بهبود بخشد. رقابت در انتهای پائین بازار اتومبیل‌های کوچک در ایالات متحده بقیه در صفحه ۴۵



با اشتیاق کشورهای دیگری چون برزیل و یوگسلاوی برای ورود به آن شدیدتر خواهد شد. ضمن اینکه صنعت خودروسازی آمریکا نگران تر از آنست که مهاجم خارجی بالقوه دیگری را تحمل نماید و ببیزد. لذا با افزایش صادرات کره دولت آمریکا ممکن است از کره بخواهد تا مشابه ژاپن در مورد صادرات خودرو مقررات اختیاری وضع کند (این حرکت در مورد کره بدلیل فزونی گرفتن صادرات و مازاد تجاری آن نسبت به آمریکا آغاز شده است).

فاصله تکنولوژیک

در سالهای اخیر پیشرفت‌های، تکنولوژیک در زمینه‌های ایمنی، دودزائی، صرفه‌جویی بیشتر در سوخت و تنوع تولیدات، سرعت بیشتری یافته است. این امر فاصله تکنولوژیک بین تولید کنندگان تازه واردان را گسترده‌تر کرده است. تکنولوژی‌های جدید در مورد استفاده از آدمک‌های کامپیوتری به امتیاز کشورهای دارای دستمزد پائین لطمه زده است. به همین دلیل انتظار نمی‌رود که تولید خودرو در آن وسعتی که قبلاً انتظار می‌رفت به کشورها و مناطق ارزانتر از نظر دستمزد منتقل شود.

توسعه و تکمیل محصولات جدید
امکانات مالی مورد نیاز جهت رقابت با

پانویس

- 1- Pony & Excel
- 2- International Journal of strategic management and corporate planning
- 3- Hyundai Motors co.
- 4- UNIDO
- 5- Stellar
- 6- Saenara Motor co.
- 7- SKD
- 8- Shinjin Motor co.
- 9- GM- Korea
- 10- Saehan Motor co.
- 11- Daewoo Motor co.
- 12- Joint venture
- 13- KIA
- 14- Sang yong Motor
- 15- Gandeur
- 16- Sonata
- 17- Lemans
- 18- pride
- 19- British- leyland
- 20- cortina
- 21- Gemini
- 22- Rekord
- 23- Ulsan
- 24- Economies of Scale
- 25- Festiva

تولید کنندگان با سابقه بسیار قابل ملاحظه و گیج کننده است. توسعه و تکمیل یک خودرو کاملاً جدید جهانی برای بازار بین‌المللی با استفاده از موتور و سایر ملحقات مکانیکی جدید ممکن است حدود ۳ میلیارد دلار هزینه داشته باشد و از زمان طرح اولیه تا معرفی آن به بازار بین ۴ تا ۵ سال زمان لازم است.

حتی برای به تولید رسانیدن ساده‌ترین مدل خودرو رقمی بین ۵۰۰ تا ۷۰۰ میلیون دلار مورد نیاز خواهد بود چنین سرمایه‌گذاریهای سنگینی برای تولید محصولات جدید یکی از مشکلاتی است که علاوه بر مشکلات تکنولوژیک در سر راه رقابت «هیوندائی» با تولید کنندگان

بزرگ وجود دارد. خلاصه این که «هیوندائی» از سوی رقبای داخلی و خارجی در بعد تکنولوژی و بازاریابی به مبارزه طلبیده شده است. سی-یانگ چانگ، رئیس هیات مدیره گروه «هیوندائی» و مدیر عامل سابق شرکت خودروسازی «هیوندائی» زمانی چنین اظهار کرده بود: «ما در آینده با خودروسازان بزرگتر همکاری خواهیم داشت لیکن برده هیچ شرکتی نخواهیم بود.» از این رو پیش‌بینی می‌شود که:

«هیوندائی» استراتژی «خود اتکائی» را کماکان حفظ کرده ولی به منظور پاسخگویی به تهدیدهای موجود ممکن است همکاریهای بیشتر بین‌المللی با سایر تولید کنندگان را طلب نماید.

برای اشتراک مجله تدبیر به این نکات توجه فرمائید:

- ۱- فرم اشتراک خوانا و بدون خط خوردگی پر شود.
 - ۲- نشانی کامل و با ذکر کد پستی باشد.
 - ۳- وجه اشتراک را به حساب شماره ۸۳۸۱۴۴۹۷ بانک تجارت شعبه جام جم واریز و اصل فیش بانکی را به همراه برگه درخواست اشتراک به نشانی خیابان ولی عصر نبش خیابان جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - روابط عمومی دفتر مجله تدبیر بفرستید.
 - ۴- هرگونه تغییر نشانی را در اسرع وقت اطلاع دهید.
 - ۵- بهای اشتراک ۶ ماهه ۲۸۰۰ ریال، یکساله ۵۶۰۰ ریال.
- توضیح: وجه اشتراک در تمامی شعب بانک تجارت با ذکر عنوان شعبه جام جم و شماره حساب قابل واریزی باشد.

فرم اشتراک مجله

تدبیر

برگ درخواست اشتراک

به پیوست، حواله بانکی به مبلغ ریال ارسال می‌شود. خواهشمند است از شماره

به مدت ۶ ماه/ یکسال مجله تدبیر را به نام

به نشانی

بفرستید

کد پستی صندوق پستی.....

تلفن

