

## سانئو در يك نگاه

سابقه: ۵۷ سال (تأسیس: ۱۹۵۰)  
بنیانگذار: توشیو ایو  
حوزه فعالیت: محصولات الکترونیک، باتری خشک، نیمه‌هادیها  
فروش (۲۰۰۶): ۲۱/۱ میلیارد دلار  
تعداد کارکنان (۲۰۰۶): ۱۰۶۳۸۹ نفر  
رتبه در فورچون ۵۰۰ (۲۰۰۶): ۳۰۰  
مدیرعامل: توشیو ماسا ایو / سی ایشیرو سانو (از آوریل ۲۰۰۷)

که ۱۵ سال داشت، به همراه خواهرش و ماتسوشیتا به اوزاکا رفت و در یک خانه اجاره‌ای به همراه آنان سکنی گزید تا روزها کار کند و شبها به تولید سرپیچهای لامپ و سوکت‌های الکتریک مشغول شود. پس از مدتی، با اجازه و تشویق ماتسوشیتا، تصمیم گرفت برای افزایش دانش خود در زمینه الکترومکانیک درس بخواند. دو سال متوالی، عصرها پس از اتمام کار به تحصیل پرداخت. در سال ۱۹۲۰ با موافقت ماتسوشیتا، دفتر فروش محصولات شرکت را در توکیو راه انداخت و با استفاده از روش فروش خانه به خانه به توفیق بزرگی دست یافت. توشیو ایو بسرعت مراحل ترقی را در شرکت ماتسوشیتا طی می‌کرد. در سال ۱۹۳۵ پست‌های عالی را در زیرمجموعه‌های شرکت ماتسوشیتا به عهده داشت. با ریاست او بر یکی از این مجموعه‌ها در سال ۱۹۴۳، او شرکت ساخت کشتی راه انداخت و ایده‌اش آن بود که اجزا را در جا مونتاژ کند. بلافاصله پس از جنگ جهانی دوم به فکر راه انداختن کسب و کار مستقل افتاد. ماتسوشیتا در این زمینه نیز به او کمک کرد و پیشنهاد داد که کار تولید لامپ‌های رومیزی و لامپ‌های دوچرخه و چراغ قوه‌های خانگی را در یکی از کارخانه‌های زیرمجموعه شرکت او پی بگیرد. این اتفاق در سال ۱۹۴۷ روی داد و کارخانه‌های سانئو شروع به کار کرد. اولین محصول این کارخانه‌ها، تولید انبوه لامپ دوچرخه بود که توسط دینام دوچرخه روشن می‌شد و تحت نام تجاری ناسیونال و توسط شرکت ماتسوشیتا فروخته می‌شد.

اما مشکلات متعدد و بحرانهای گوناگون بر سر راه او ظاهر شد. توشیو ایو با اراده‌ای آهنین مشکلات مربوط به ضعف نور و شکستن کاسه لامپ را به

شاید مهمترین و اصلی‌ترین ویژگی شخصیتی بنیانگذار شرکت سانئو، توشیو ایو را بتوان این نکته را در نظر گرفت که با وجود اتفاق ازدواج کونوسوکی ماتسوشیتا بنیانگذار شرکت ماتسوشیتا با خواهرش و اشتغال به کار در شرکت آنها و همکاری و همراهی در ارتقای جایگاه شرکت ماتسوشیتا، هیچگاه استقلال شخصیت خود را از دست نداد و با وجود بحرانهای بزرگی که در زندگی شخصی و کاری برایش پیش آمد، شرکت مستقل سانئو را تأسیس کرد. نقش و تاثیر عملیاتی و مدیریتی او تا سال ۱۹۴۷ که کارخانه‌های سانئو را تأسیس و در ۱۹۵۰ که آن را به شرکت تبدیل کرد، در شرکت ماتسوشیتا انکارناپذیر است. این اعترافی است که خود ماتسوشیتا کرده است. توشیو ایو با داشتن آن روحیه مصمم و تنوع طلب، گرچه از تولید لامپ‌های دوچرخه آغاز کرد، اما بسرعت در حوزه‌های بسیار متنوع لوازم الکتریک خانگی، نیمه‌هادیها و بویژه حوزه فناوری انرژی‌های نوین نظیر باتریهای مختلف وارد شد و در این حوزه اخیر جایگاه قابل اعتنایی در جهان به دست آورد. سانئو اکنون در آغازین سالهای هزاره سوم، با انجام پروژه تحول ساختاری و ترسیم چشم‌انداز جدید برای شرکت، امید دارد که در سال ۲۰۱۰ بتواند جایگاه مناسبی در میان شرکتهای هم‌طراز کسب کند.

### تاریخچه

این موضوع قابل پیش بینی نیست که اگر کونوسوکی ماتسوشیتا، کارآفرین بزرگ ژاپنی و بنیانگذار و مدیرعامل شرکت ناسیونال / پاناسونیک، با یکی از خواهران توشیو ایو ازدواج نمی‌کرد سرنوشت بنیانگذار شرکت سانئو، توشیو ایو اکنون چه بود. او به حرف داماد خانواده خود گوش داد و در سال ۱۹۱۷ زمانی

بنگاههای برتر جهانی (۲۲)

شرکت سانئو  
(Sanyo Electric)

مسعود پیش

mas\_binesh@hotmail.com

تجرب

تاریخ

شماره ۱۸۸ - دی ۸۱



مرور مرتفع کرد. آتش گرفتن کارخانه و خاکستر شدن آن نیز تأثیری بر عزم او در تداوم راهی که برگزیده بود، نگذاشت. در یکی دو حادثه انفجار و تصادف نیز جان سالم به دربرد. سه سال بعد، در ۱۹۵۰ توشیو ایو شرکت سانپوالکتریک را تأسیس کرد و خود به عنوان مدیرعامل آن کار را تداوم بخشید. فرزندش ساتوشی ایو نیز کم‌کم در کنارش قرار گرفت و در مدیریت کارخانه به او کمک می‌کرد. در سال ۱۹۵۲ اولین مدل رادیو از جنس پلاستیک توسط شرکت سانپو عرضه شد. سال بعد اولین گام برای الکتریکی ساختن لوازم خانگی از سوی شرکت برداشته و اولین مدل ماشین لباسشویی ارائه شد. قبل از آن نیز مدل صنعتی این نوع لباسشویی ساخته شده بود. در همین سال اولین مدل تلویزیون سیاه‌وسفید توسط سانپو ساخته شد. ارتباط خوب سانپو و سونی در پشتیبانی از نوار بتاماکس ویدئویی سونی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ ادامه داشت. در سال ۱۹۵۶ اولین مدل رادیویی ترانزیستوری تولید شد.

سال بعد یخچال و سال پس از آن، تهویه مطبوع و جاروبرقی به محدوده تولیدات شرکت افزوده شد. در سال سانپو، ۱۹۶۰ اولین مدل ضبط صوت و فریزر و تلویزیون رنگی را به بازار عرضه و در ۱۹۶۱ اولین مرکز تحقیق و توسعه شرکت راه‌اندازی کرد و اولین مدل سیستم تهویه مطبوع جدا شونده خانگی را ارائه کرد. در سالهای بعد، سیر تولیدات شرکت ادامه یافت و سپس اولین مدل آب سردکن، لامپ اضطراری، ریش تراش قابل شارژ، باتری قابل شارژ نیکل - کادمیم، اولین مدل مایکروویو تجاری و جاروبرقی با مخزن جداشونده گردوغبار روانه بازار شد. در دهه ۱۹۷۰، شرکت، فناوری فراوری ضایعات پلاستیک را توسعه داد. در این دهه اولین مدل تلویزیون رنگی با کنترل از راه دور، اولین مدل فریزر از نوع جذبی، اولین ماشین بسته بندی اتوماتیک، سیستم رایانه ای برای پذیرش هتل‌ها، ماشین حساب نازک با باتری لیتیم و اولین باتری‌های سیلیسی خورشیدی توسط شرکت عرضه شد و سانپو سرمایه‌گذاری زیادی در طرح توسعه فناوریهای انرژی خورشیدی و هیدروژنی انجام داد. در دهه ۱۹۸۰، اولین لامپ LED

کاملارنگی، دستگاه پخت الکترومغناطیسی، اولین سلول سوختی اسیدفسفریک، اولین باتریهای نیکل - کادمیمی برای ماهواره‌ها و اولین سیستم فریزر از نوع شیمیایی توسط شرکت به بازار آمد. در ۱۹۸۹ شعار شرکت چنین تعیین شد: ما مراقب انسانها و زمین هستیم. در دهه پایانی قرن پیش نیز سانپو اولین سلول سوختی اسید فسفریکی قابل حمل را ساخت. همچنین ساخت فریزر با کمترین دمای ممکن در جهان (۱۵۲ C -)، اولین دوچرخه الکتریک، دوربین دیجیتال، منبع قدرت ۲۶ هزار کیلوواتی، ماشین لباسشویی فراصوتی، اولین اجاق فولادی ضدزنگ خانگی را نیز انجام داد و به بازار کسب و کار تلفن ماهواره‌ای نیز وارد شد. در سال ۲۰۰۰ همزمان با پنجاهمین سالگرد تأسیس شرکت، سانپو با تولید پنج میلیارد باتری نیکل - کادمیم برترین تولیدکننده این محصول در جهان محسوب می‌شد. در آغاز قرن جدید، سانپو برای تأمین سیستم باتریهای هیبریدی نیکل - فلزی خودروهای هیبریدی با شرکت فورد قراردادی منعقد کرد. در همین سال علاوه بر افتتاح موزه یادبود سانپو، اولین ماشین لباسشویی بدون نیاز به شوینده عرضه شد. در سال ۲۰۰۳، سانپو یک شبکه توسعه یافته فناوری را در زمینه محصولاتی نظیر ماشین لباسشویی، فریزر، یخچال، تهویه مطبوع و سایر لوازم خانگی با همکاری شرکتهای شارپ، توشیبا و میتسوبیسی راه‌اندازی کرد. در سال ۲۰۰۴، یک میلیارد باتری لیتیومی - یونی توسط شرکت تولید شد. سال ۲۰۰۵ نیز برای سانپو نقطه عطفی بود، زیرا در این سال پروژه تحول سانپو اعلام و چشم‌انداز جدید شرکت تعیین شد.

### چشم‌انداز

با اعلام پروژه تحول شرکت در سال ۲۰۰۵، چشم‌انداز جدید سانپو نیز با عنوان THINK GAIA عنوان شد: سانپو با زمین به عنوان یک موجود زنده برخورد می‌کند و محصولاتی کاملاً همخوان با آن عرضه می‌دارد. برای رسیدن به این مقصود، شرکت، یک رویکرد سه وجهی در حوزه‌های زیست‌محیطی، انرژی و سبک زندگی ارائه داده است. درهریک از این حوزه‌ها، سانپو، ایده‌های سنتی را باز تعریف کرده است و

با نگاهی جدید، از منابع متمایز فناوری استفاده می‌کند تا بتواند شرکت را به سمتی ببرد که زندگی و زمین را از خود راضی نگه دارد. این چشم‌انداز سبب می‌شود زمینی زیبا برای نسل آینده وجود داشته باشد. هدف سانپو تبدیل شدن به شرکتی متمایز است که در زندگی و در اجتماع انسانی سهمی ایفا کند.

### ارزشها و فرهنگ سازمانی

اصول اخلاقی و ارزشهای شرکت سانپو عبارت‌اند از:

- ۱ - **صداقت**: ما با صداقت کار می‌کنیم؛ - غرور و هیجان؛ احترام به قوانین و قواعد رقابت؛ چشم‌انداز جهانی.
- ۲ - **مشتری‌مداری**: ما می‌خواهیم مشتریان خود را راضی نگه داریم؛ - کاری که انتظارات را برآورده سازد؛ کار با کیفیت بالا؛ کاری که اعتماد مشتریان را جلب کند.
- ۳ - **خلاقیت**: ما حوزه‌های جدید را بر روی خود می‌گشاییم؛ - با خلق بازارهای جدید؛ با سرمایه‌گذاری و هدف‌گذاری والا؛ با نوآوری.
- ۴ - **اعتماد متقابل**: ما محیط کاری ایجاد می‌کنیم که نقطه نظرات آزادانه طرح شوند؛ - با محیط کاری بانشاط و باز؛ با محیط کاری شوق‌انگیز؛ با انجام درست وظیفه.
- ۵ - **تعهد اجتماعی**: ما بازده خود را در مدیریت کسب و کار و توزیع سود عادلانه به حداکثر می‌رسانیم؛ - با حضور موثر و قوی در اجتماع؛ با گشودگی؛ هماهنگی، همخوانی با محیط زیست.

### تحقیق و توسعه

اولین مرکز تحقیق و توسعه شرکت در سال ۱۹۶۱ افتتاح شد. مرکز توسعه محصول نیز در سال ۱۹۷۰ و مرکز تحقیقات انرژی‌های نوین برای دستیابی به نسل جدید باتری‌ها در سال ۲۰۰۲ به فعالیت مشغول شد. زمینه‌های اصلی تحقیق و توسعه در شرکت عبارت است از:

- ۱ - انرژی نرم شامل فناوری سلول‌های خورشیدی، باتری‌های شیمیایی نسل جدید، مواد نوین؛
- ۲ - شبکه و ارتباطات راه دور شامل



ارتباطات و توزیع مطمئن و ایمن محتوای دیجیتال؛

۳ - دستگاهها شامل دستگاههای فرکانس بالا، سیستمها بر روی یک تراشه، دستگاههای فوتونی؛

۴- میکاترونیک شامل فناوریهای رباتیک؛

۵- انرژی حرارتی شامل سلولهای سوختی، فناوری کاربرد CO<sub>2</sub> و الکترونیک؛

۶ - فناوری زیستی شامل فناوری آبرسانی و فناوریهای محیط زیست؛

۷- ارتباط انسانی شامل شبکه های خانگی، اطلاعات صوتی، فناوری پردازش عکسها؛

۸ - فناوری دیجیتال شامل دوربینهای دیجیتال و تلفنهای همراه.

### منابع انسانی

سانئو فلسفه مدیریت خود را چنین تعریف کرده است: ما متعهد شده ایم که به یک مؤلفه ضروری در زندگی مردم سراسر دنیا تبدیل شویم. شرکت سانئو می خواهد با توسعه فناوریهای متمایز و ممتاز و عرضه و ارائه محصولات و خدمات عالی، به شرکتی قابل اعتماد و اطمینان تبدیل شود و مثل خورشید، برای همه مردم جهان ضروری جلوه کند. این سخن برگرفته از کلام بنیانگذار سانئو، توشیو ایو است که گفته بود: ما می خواهیم شرکتی باشیم که مثل خورشید، به سیاه و سفید و هر نژاد و قبیله و سرزمین بتابیم. اسمی نیز که بنیانگذار شرکت انتخاب کرده بود، سانئو به معنای سه اقیانوس است: اطلس، آتلانتیک و هند، یعنی همه دنیا.

منابع انسانی شایسته در کنار فناوریهای نوین و محصولات و خدماتی عالی، اصلی ترین داراییهای شرکت محسوب می شود. در سال ۲۰۰۶ تعداد کارکنان شرکت به ۱۰۶۳۸۹ نفر رسید که ۵۳ درصد آنها زن و ۴۷ درصد مرد هستند. از این تعداد، ۶۰ درصد در آسیا، (۳۲ درصد در ژاپن) و بقیه در اروپا، آمریکای شمالی و سایر نقاط هستند.

مرکز آموزش شرکت در سال ۱۹۷۸ در شهر کوبه افتتاح شد. اخیراً شرکت برای کارکنان تازه استخدام شده خود شرایط ویژه ای در نظر گرفته است. آنها در یک دوره پنج ماهه در مرکزی که شرکت تدارک دیده است، در کنار هم زندگی می کنند و

همه چیز را از نیازمندیهای اولیه شغلی تا انتظارات سازمانی و راه تعالی را یاد می گیرند. آنها همواره این سخن بنیانگذار را فراروی خویش می بینند که گفته است: شما باید قلب و روح خود را در انجام وظیفه خویش به کار گیرید. فرق نمی کند که شما در خط تولید کار کنید یا در فروش، شما باید همواره بالاترین بازده دردسترس باشید، به روش علمی کار کنید، دقیق باشید و بیشترین توجه را به کوچکترین جزئیات کاری معطوف دارید.

### فروش

درآمد شرکت در سال ۲۰۰۶ به ۲۱/۱ میلیارد دلار رسید و از این لحاظ در رتبه ۳۰۰ فهرست ۵۰۰ شرکت برتر جهان جای گرفت. در حوزه صنعت الکترونیک نیز، شرکت در جایگاه ۱۳ و پس از شرکتهای زیمنس، هیتاچی، سامسونگ، ماتسوشیتا، سونی، I.G، توشیبا، میتسوبیسی و شارپ قرار گرفته است.

### بنیانگذار

توشیو ایو بنیانگذار سانئو در ۱۹۰۲ در خانواده ای فقیر متولد شد. در ۱۳ سالگی پدرش را از دست داد و در مغازه عمویش به کار مشغول شد. پس از ازدواج یکی از خواهرانش با کونوسوکی ماتسوشیتا بنیانگذار شرکت ناسیونال / پاناسونیک، به توصیه او به شرکتش پیوست تا او را در کسب و کار کوچک وسایل الکتریک خانگی یاری دهد. او در کمک به ماتسوشیتا از هیچ کوششی دریغ نورزید و پشتکار و استحکام اراده خود را در این راه نشان داد. زمانی که برای سربازی به شهر دالیان چین رفت، عاشق دختر یک مغازه دار تنباکو فروش شد و به او پیشنهاد داد تا مغازه اش را در اختیار فروش محصولات ماتسوشیتا قرار دهد. اما او نپذیرفت و آن وصلت سرنگرفت. ۷۰ سال بعد یکی از شعبه های اصلی سانئو در شهر دالیان چین تأسیس شد. پس از برگشت به ژاپن ازدواج کرد، اما خیلی زود همسرش فوت کرد و بحرانهای فردی و کاری طاقت فرسایی برای او پیش آمد که با عزم و اراده قابل تحسین همه را پشت سر گذاشت. پس از جنگ جهانی دوم، کسب و کار خود را با صلاحدید

ماتسوشیتا جدا و شرکت سانئو را تأسیس کرد. وقتی در ۱۹۴۷ اولین کارخانه اش را در زمینه تولید لامپهای دنیای دوچرخه راه انداخت، خطاب به کارکنان محدودش گفت: اگر تصور کنیم که نیمی از مردم دنیا دوچرخه سوار می شوند، بیش از یک میلیارد مشتری خواهیم داشت. پس تقاضا برای این محصول زیاد است. رؤیای من آن است که نیمی از تمام دوچرخه های جهان از لامپهای ما استفاده کنند. توشیو ایو در ۱۹۶۸ درگذشت. ماتسوشیتا در جریان بزرگداشت او گفت: من بیش از هرکس دیگر با او زندگی کرده ام؛ از ۱۴ سالگی که مدرسه را ترک گفت و نزد من شروع به کار کرد. او یک روحیه فوق العاده قوی داشت. همه چیز شرکت ماتسوشیتا نتیجه کار سخت توشیو است، زمانی که با شرکت ما کار می کرد.

### آینده

سانئو در سال ۲۰۰۵، پروژه تحول شرکت و چشم انداز جدید خود را اعلام کرد. پورتفوی کسب و کار سانئو برای سال ۲۰۱۰ عبارت است از:

- کسب مزیت رقابتی در بازار؛
- رشد پایدار در بازار؛
- توانایی پایدار نگهداشتن سود؛
- کسب فناوریهای نوین؛
- کسب ظرفیتهای بازار؛
- تجدید ساختار؛
- افزایش ظرفیتهای حرفه ای گری.

تحول ساختاری شرکت شامل سه مرحله آماده سازی، تجدید ساختار و رشد است. مدیرعامل جدید شرکت سی ایشیرو سانو که چند ماهی است به این سمت برگزیده شده است، می گوید: قصد دارم تمامی کارکنان را در جهت واحدی حرکت دهم تا بتوانند توقعات سهامداران را برآورده سازند و ارزشهای سازمانی را ارتقا دهند. آنها را تشویق می کنم که هر یک مستقل عمل کنند و تحول ساختاری را به انجام رسانند. □

### منابع

## قابل توجه علاقه‌مندان مباحث مدیریتی

ماهنامه تدبیر به منظور دسترسی سریع پژوهشگران، دانشجویان، کارشناسان و اساتید دانشگاهها به مقالات و مطالب شماره‌های گذشته، کلیه مطالب خود از سال اول انتشار تا پایان سال ۸۲ (جمعاً ۱۴ سال) را طی دو عدد CD به قیمت فقط ۴/۰۰۰ تومان به علاقه‌مندان عرضه می‌نماید.

یادآور می‌شود فهرستگان موضوعی طبقه‌بندی شده ۱۴ سال مجله تدبیر برای بازیابی سریع مطالب در انتهای هر CD قرار داشته و برای همگان قابل دسترسی است.

**نحوه عرضه:** متقاضیان برای تهیه و خرید CD تدبیر می‌توانند به مجله تدبیر، بخش اشتراک مراجعه کنند.  
**نشانی:** تهران - خیابان ولی‌عصر - بالاتر از پارک ملت - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - دفتر مجله تدبیر

دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

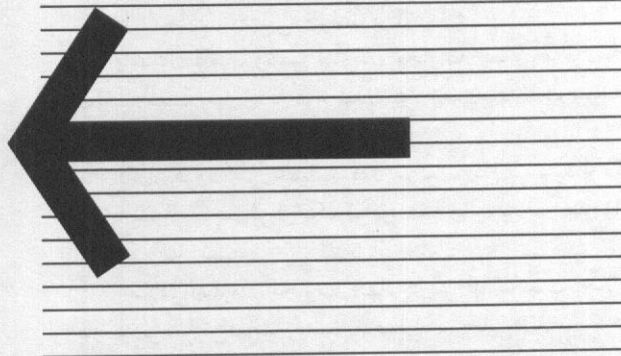
تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ - ۲۲۰۴۲۰۱۵

### قابل توجه مشترکین تدبیر

ماهنامه علمی - آموزشی در زمینه مدیریت

- ۱- اشتراک ماهنامه تدبیر فقط از طریق بخش اشتراک مجله امکان‌پذیر است. تدبیر در قبال شرکتها و افرادی که خارج از دفتر مجله مشترک تدبیر می‌شوند، هیچگونه مسئولیتی ندارد.
- ۲- از کلیه مشترکانی که مدارک اشتراک خود را از طریق پست یا دورنگار به دفتر مجله ارسال می‌نمایند، درخواست می‌شود پس از ارسال، با دفتر مجله تماس حاصل کرده تا نسبت به وصول مدارک خود اطمینان کامل یابند.
- ۳- از مشترکانی که فیش واریزی اشتراک خود را از طریق دورنگار به دفتر مجله ارسال می‌کنند، تقاضا می‌شود حتماً نسبت به درج تلفن و نام و سایر مشخصات خود در روی فیش اقدام نمایند.

# تدبیر



تلفکس: ۲۲۰۴۲۰۱۵

دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱