

# هوندا و داستان فتح بازارهای آمریکا

اتومبیل جدید شرکت هوندا به مرحله اجرا گذاشت، یعنی همان کاری را که آمریکائیان در سال ۱۹۹۰ در مورد اتومبیل‌های کوچک انجام دادند... تاکنون می‌وشی رئیس شرکت هوندا در اروپا می‌گوید: «ما شرکتی هستیم که از همه چیز الهام می‌گیریم، ما اینک به شیوه‌های منطقی و منصفانه روی آورده‌ایم.»

پایه‌اش کار خود را آغاز کردند و بلافاصله خطوط تولید شرکت را به دو بخش مجزا تقسیم کردند به طوری که گروه‌های تولید موتورسیکلت و لوازم برقی نتوانند دخالتی که منجر به اختلال در کار گروه دیگر یعنی اتومبیل‌سازان شود داشته باشند. کاواموتو شخصاً نظارت بر تولید اتومبیل را که اینک ۷۵٪ از کل فروش شرکت هوندا را تشکیل

سرتاسر جهان و فروشی در حدود ۴۲ میلیارد دلار است.

## گفتگوی دو مدیر از دو نسل

در دفتر کار آقای هوندا، کاواموتو تعظیم‌کنان می‌نشیند و بکراست به اصل می‌پردازد:

دهمه آن چیزهایی را که شما درباره آینده می‌اندیشید درست نیست. از اینجا

«نوبوهیکو کاواموتو» رئیس شرکت ماشین‌سازی هوندا روز ۲۰ فوریه ۱۹۹۱ در حالی که بر اتومبیل بسیار شیک مشکی رنگ خود خیابانهای توکیو را درمی‌نوردید به دیدن سوچرو هوندا اسطوره هنوز در قید حیات و بنیانگذار شرکت هوندا که اینک ۸۴ ساله است می‌رفت. هوندا جادوگر صنعتی ژاپن با ابتکار و ابداع موتورسیکلت‌های هوندا به صورت قهرمان ملی ژاپن درآمد. سوچرو هوندا در سال ۱۹۶۳ علی‌رغم قدرتمانی بوروکرات‌های دولتی که خواهان محدود کردن تعداد شرکتهای اتومبیل‌سازی بودند راه را بر شرکت خود برای پیوستن به صنایع اتومبیل‌سازی گشود و در زمانی کوتاه شرکت هوندا را به صورت مبتکرترین سازنده اتومبیل درآورد، نخبه‌ترین مدیران با بالاترین استعدادها را از رقیبان خود ربود، پژوهش‌های گسترده‌ای را برای ساخت موتورهای پیشرفته بنیاد نهاد، جلسات متعدد مدیران و کارکنان را برگزار و اداره کرد، تلاش برای موفقیت - چه در زمینه روشهای کار و چه در ارتقاء استراتژیهای شرکت - را به دو برابر افزایش داد، مبنای تولید را بر طراحی در ساخت اتومبیل‌هایی از نوع اسپورت و با الهام گرفتن از ذائقه و پسند نسل جوان آن دوره متمرکز کرد و رویاهای این نسل را به تحقق نزدیک ساخت.

یکی از مدیران این نسل کاواموتو است که امروز ریاست شرکت هوندا را بر عهده دارد، آن روزها، کاواموتوی ۵۴ ساله که تنها ۸ ماه بود ریاست شرکت را بر عهده گرفته بود، رویاهایی را در سر می‌پروراند که خود رجاء و ائق داشت قادر به عملی ساختن آنها است. تا پیش از این دوره تمام شرکتهای اتومبیل‌سازی رقیب بر این باور بودند که رکودی که در راه است بر فروش آنها تأثیر می‌گذارد و فروششان سیر نزولی طی خواهد کرد. یک هزینه ۱۰٪ اضافی برای تکمیل اتومبیل مدل اکورد ۱۹۹۰ نشان داد که فرهنگ مهندسی او سازنده و ثمربخش است و نباید آن را تحت کنترل درآورد. حالا شرکت دارای ۸۵/۵۰۰ پرسنل در



تیم طراحی هوندا هنگام بررسی هوندا کورده مدل ۹۴ برای انجام آخرین تغییرات در آن

و امروز، روز پس دادن حسابهای کاواموتو و عرضه تلاشهای او است: اتومبیل اکورد ۱۹۹۴... این اتومبیل می‌رود تا نمایشگاه‌های اتومبیل را در سراسر جهان فتح کند. در حالی که بیشتر رقبا در صنعت اتومبیل‌سازی به ساخت اتومبیل‌های متوسط اندازه و قدرتی گرانتر روی آورده‌اند، هوندا همچنان بر ادامه تولید مدل اکورد خود که اتومبیل

می‌دهد عهده‌دار شد و کنترل مهندسانی را که قبلاً مستقل کار می‌کردند، با آن که خود روزی یکی از آنها بود به دست گرفت. او ساخت اتومبیل‌های مسابقه‌ای را که کاواموتو کار خود را در شرکت هوندا از قیمت مربوط به تولید همین نوع اتومبیل شروع کرده بود متوقف ساخت و از همه مهمتر این که برنامه جامعی را برای کاهش هزینه‌های تولید

به بعد من دست به کارهایی خواهم زد که ممکن است با نظریات شما مغایر باشد. و آقای هوندا در حالی که آب دهان خود را فرو می‌دهد، سری به نشانه موافقت با این مدیر نسل جدید بالا و پائین می‌کند. با این توافق کاواموتو نقشه‌های سختگیرانه خود را برای ایجاد تعادل مثبت در تاریخ هوندا به مرحله اجرا گذاشت. کاواموتو و دو تن از معاونان بلند

# هوندا اکورد، ۲/۲ لیتر بنزین برای صد کیلومتر!

کوچکی است، پا می فشارد. اکورد، اتومبیلی است با ۴ سیلندر و دارای همه گونه امکانات و تسهیلاتی که در اتومبیل های بزرگ می توان یافت. این مدل اتومبیل هوندا ایمن تر، دارای کیسه هوای ایمنی تعبیه شده در فرمان، با مصرفی سوخت معادل ۲/۲ لیتر در هر صد کیلومتر که ۳۰٪ از اتومبیل های مشابه کمتر است. برنارد کمپیل یک تحلیل گر صنعت اتومبیل سازی می گوید: «هوندا اکورد نرمترین، بی صداترین و خوش احساس ترین اتومبیل است که تا کنون آن را تجربه کرده ایم.» و از همه مهمتر این که تقریباً با هر قدرت خریدی می توان به آن دست یافت، حدود ۵۰ درصد از قطعات یدکی هوندا اکورد یا سیویک ۱۹۹۰ قابل استفاده در اکورد ۱۹۹۴ است. از طرفی قیمت مدل آن نیز نسبت به مدل های گذشته چندان تغییر نکرده و به ۱۴/۳۳۰ فروخته می شود.

## بازار ۱۴ میلیارد دلاری

جک کرانن یک تحلیل گر دیگر اتومبیل می گوید: «با قیمتی که هوندا بر این اتومبیل گذاشته می رود تا سه غول آمریکایی [جنرال موتورز، فورد و کرایسلر] را پشت سر گذارد.» مدیران هوندا نیز به چنین موفقیتی امید بسته اند. زیرا که یک بار دیگر نیز (از سال ۱۹۸۹ تا ۹۱) هوندا اکورد به عنوان پرفروشترین اتومبیل در امریکا شناخته شد. فروش سایر اتومبیل ها پس از هوندا به ترتیب عبارت بود از: تویوتا کامری، نیسان آلتیما و کرایسلر سدان، به دنبال این پیروزی، رقیبان آمریکایی که شگفت زده در عین حال حساس شده بودند یک سری فعالیتها را برای تغییر و تحول در تولید مدل های مختلف اتومبیل های خود آغاز کردند. کمپانی فورد با ایجاد تغییراتی در طراحی فورد تاروس موفق شد در ماه دسامبر ۱۹۹۲ با فروشی معادل ۸۸۳۰ دستگاه بیشترین فروش را به خود اختصاص دهد، در ژوئیه همان سال فروش هوندا اکورد ۲۷/۳٪ کاهش یافت در حالی که کاهش فروش فورد تاروس تنها ۴/۷٪ بود. پس از این مرحله تومیوکی سوگی یاما رئیس تیم طراحی

اکورد ۱۹۹۴ تلاش خستگی ناپذیری را برای کسب مجدد عنوان این اتومبیل آغاز کرد و همان زمان هم آن را اتومبیل سال نام نهاد.

حدود ۵۰ درصد از فروش ۱۴ میلیارد دلاری هوندا در آمریکا را سوارهای اکورد، کوپه و وانت تشکیل می دهد و کاهش ارزش برابری دلار در مقابل ین و همچنین عقب رانده شدن هوندا اکورد تا پایان مارس سال ۹۳ حدود ۴۱ درصد افت سود داشت. کاواستو، با توجه به سیر نزولی درآمدهای شرکت هوندا می گوید هیچ راهی جز متکی شدن بر فروش هوندا اکورد ۱۹۹۴ نداریم و اگر به این موفقیت دست نیابیم بقای شرکت زیر سؤال خواهد رفت. اما به عقیده تحلیلگران آمریکایی هوندا برای ادامه حیات باید به صورتی عاجل خود را از تعصبات ملیتی خارج کند و برای تأمین لوازم مورد نیاز در ساخت اتومبیل هایش به شرکتهای بین المللی روی آورد. در حال حاضر هوندا با سرمایه های ملی و نه از طریق کسب اعتبارات بین المللی در صحنه جهانی صنعت فعال است ولی گسترش این فعالیتها و ادامه حضور شرکت در بازارهای بین المللی جز با ایجاد ارتباط با سایر شرکت های حاضر در این صحنه میسر نیست. امریکائیهای معتقدند هوندا زمانی به موفقیت های گذشته دست خواهد یافت که ارتباطهای اطلاعاتی و صنعتی مثلاً با گروه رور انگلیسی و یا دو کره جنوبی برقرار کند.

نتایج فروش هوندا اکورد ۱۹۹۴ به زودی نشان خواهد داد که این شرکت تا چه اندازه توانائی دست و پنجه نرم کردن با غولهای دیترویت را دارد. پس از چند دهه حرکت نه چندان شتابزده شرکتهای ژاپنی برای فتح بازارهای آمریکا، این شرکتها بالاخره به مرزهای موفقیت برای فرو ریختن دیوارهای انحصارهای اتومبیل سازی امریکائی دست یافته اند. بازارهای داخلی ژاپن به شدت اشباع است، اروپائیان به شکلی فزاینده از صنایع داخلی خود حمایت می کنند و سهمی

چندان قابل توجه به واردات اتومبیل اختصاص نمی دهند و دیترویت نیز با توسل به ارتقاء کیفیت فرآورده های خود نظیر تولید تاروس و ساتورن به مصاف ژاپنی ها آمده اند.

داستان تولید اکورد ۱۹۹۴ از سپتامبر ۱۹۸۹ و همزمان با به بازار آمدن مدل ۱۹۹۰ آغاز شد، در آن سال شرکت هوندا یک گروه ۲۰ نفری از مهندسان خود را مأمور طراحی نسل آینده اکورد کرد، گرچه اکورد ۱۹۹۰ در بازار به شدت درخشید ولی از همان آغاز لزوم ایجاد تغییرات در آن احساس می شد. هوندا ۹۰ در نخستین سه ماهه سال ۲۴/۱ درصد افزایش فروش داشت ولی درآمد حاصل از فروش آن تنها رقم ۸/۹ درصد را نشان می داد، بنابراین تیم اکورد ۹۴ یک سلسله تمهیدات اساسی را می بایست در نظر می گرفت که عبارت بودند از حفظ هزینه های تولید به میزان

اکورد ۹۰، کاهش در هزینه های ماشین آلات به میزان نصف، وارد کردن بیش از ۵۰ درصد از لوازم یدکی به آمریکا و تجدید نظر در قیمت های تمام شده. موفقیت هوندا ۹۴ کم نیست چرا که در عناصر گوناگون تولید این اتومبیل به ارزش پول مصرف کنندگان و خریداران اهمیت فراوان داده شده است. مسائل ایمنی، قدرت بدنه و کم مصرفی همزمان با به کارگیری تکنیکهای جدید کاهش در آلودگی هوا باعث شده است که پیش بینی موفقیت آن چشمگیر باشد. به علت کم مصرف بودن این مدل که برای آمریکائیان بسیار حائز اهمیت است انتظار می رود سالانه چهار صد هزار دستگاه در سال در ایالات متحده فروش داشته باشد.

منبع: بیزنس ویک

برگردان از سرویس ترجمه «گزارش»

## هانورا

(با مسؤلیت محدود)

### راه تبلیغ کالا و خدمات شما را هموار می کند

خدمات ما در هر نقطه از ایران قابل ارائه است:

- مشاوره تبلیغاتی در کلیه امور تولیدی و خدماتی (اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، بازرگانی، صادرات و واردات، فرهنگی و آموزشی)
- تهیه و انتشار هر نوع مجله، نشریه و بولتن عملکرد و فعالیت موسسه ها.
- تهیه و تولید انواع فیلم های صنعتی، آموزشی و مستند به طریق ۳۵ میلیمتری و ویدئویی.
- ساخت انواع تیزرهای تبلیغاتی تلویزیونی و آونسهای سینمایی.
- عکسبرداری و تهیه اسلاید صنعتی، تبلیغاتی و آموزشی.
- طراحی انواع بروشور، کاتالوک، بوستر و سررسید.
- انجام کلیه امور مربوط به چاپ و لیتوگرافی و صحافی.
- انجام کلیه امور مربوط به دکوراسیون و تزئینات نمایشگاهها و پروژه های صنعتی داخل و خارج از کشور.
- طراحی و اجرای انواع هدایای تبلیغاتی.
- ساخت انواع ماکت های صنعتی و عمرانی.
- انجام کلیه امور حروفچینی لیزری، طراحی و لی آت کامپیوتری.

تهران، صندوق پستی ۵۴۶۷-۱۴۱۵۵

تلفن: ۶۴۱۷۲۹۳