



نیسان به سمت رتبه‌های بالا تر گام بر می‌دارد

نویسنده: آکس تیلور
ترجمه گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

R255-5



آیا هیچ خودرویی را سراغ دارید که اعتبار آن کمتر از مینی وان باشد؟ مالکان این خودرو از آن بعنوان یک خودروی خانوادگی استفاده می‌کنند که می‌توان با آن کودکان را به تفریح برده یا از آن برای خرید استفاده کرد اما در عین حال آنقدر کوچک است که نمی‌توان با آن به مسافرت رفت. البته تولیدکنندگان این خودرو می‌دانند که با افزایش تعداد اعضای خانواده‌ها، مردم چندان به استفاده از آن ادامه نخواهند داد و به سراغ SUV خواهند رفت. اگر فکر می‌کنید که قرار است چاره‌ای در این خصوص اندیشیده شود، بدانید که خودروی جدیدی که ویژه زنان می‌باشد، در راه است.

این خودرو قرار است توسط شرکت نيسان موتور (رتبه ۴۱) در سال ۲۰۰۴ به بازار بیاید. قرار نیست این خودرو فقط یک خودروی مخصوص خانواده باشد بلکه این خودرو وسیله‌ای ویژه برای زنانی است که در بیرون از منزل کار می‌کنند. این خودرو با امکانات مختلفی که دارد چیزی بیشتر از یک وسیله حمل و نقل است.

طی سالها وجود چنین سبک و شیوه‌ای در نيسان موتور مرسوم نبود. اما این خودرو یکی از ۲۸ نوع مدل جدید طراحی شده است که این شرکت زاپنی قصد دارد به کمک آنها به رتبه‌هایی بالاتری در نزد تولیدکنندگان خودرو در سطح جهان دست یابد. این یک محصول جدید و کلان است و مدیران نيسان موتور آن را بسان یک انقلاب در کارشان می‌دانند. این در حالی است که انتظار می‌رود تولید این خودرو چالشهای بزرگی را بدنیاال داشته باشد.

تولیدکنندگان خودرو معمولاً ۱۵ تا ۲۰ درصد خط تولید سالانه خویش را به مدل‌های جدید اختصاص می‌دهند. طی چند سال آینده، نيسان موتور این توانایی را دارد که این رقم را به ۲۵ تا ۳۰ درصد برساند. البته تولید این همه خودرو و کامیون جدید، باعث فرسوده شدن تجهیزات این شرکت خواهد شد و تمام بخشهای آن از بخشهای تولید و مهندسی

تا بازاریابی و فروش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. از همه مهمتر اینکه نیشان با خطرات جدید دست به گریبان خواهد شد. اگر مشتریان تولیدات آن را بپذیرند، این شرکت می‌تواند خود را بعنوان یک



خودروساز پر قدرت معرفی کرده و به یک شرکت پیشرو تبدیل شود. اما اگر مشتریان تولیدات آن را نپذیرند یا به آنها بی‌اعتنایی کنند، مدل‌های جدید خیلی زود از دور خارج خواهند شد و نیشان دچار یک سیر قهقهه‌رایی خواهد شد.



طرح‌های جدید بخشی از برنامه دقیق مدیر عامل آن یعنی کارلوس گاسن است که می‌خواهد

نیسان را به سمت حوزه‌هایی ببرد که قبلاً در آنها رقابتی نداشته است. "جرأت" و "شهامت" دو واژه مورد علاقه او هستند. گاسن بر این موضوع اصرار می‌ورزد که مدل‌های نیشان باید از مدل‌های رقیب پیشی بگیرند. او می‌گوید: "شما نمی‌توانید



شخصیت کاری خود را با آنچه که دیگران هم می‌توانند انجام دهند، بسازید. ما ذهنیت طراحانمان را بعنوان بخشی از استراتژی خویش در قبال بازار، آزاد

گذارده‌ایم. شما شاهد طرح‌هایی تحول‌برانگیز از جانب نیشان خواهید بود."

این امر نسبت به فعالیتهای شرکت پیشروی خودروسازی همچون تویوتا و هوندا که سعی می‌کنند

چندان درگیر مسائل طراحی نشوند، یک چرخش ۱۸۰ درجه‌ای را نشان می‌دهد. اما گاسن ۴۹ ساله اصرار دارد که روش‌های قدیمی در تاریخ نیشان را کنار بگذارد. او کارخانه‌ها را تعطیل کرده، کارکنان را اخراج نموده، شبکه‌های عرضه را در هم شکسته و حتی سهام شرکت را فروخته که چنین کارهایی هرگز در ژاپن سابقه نداشته است. اما این روشها جواب داد و پس از ده سال ضرر یا سوددهی بسیار پائین، نیشان توانست در عرض ۱۸ ماه تصدی گاسن از سال ۱۹۹۹، به رشد چشمگیری دست یابد. گزارش شده است که در سال مالی مختوم به ۳۱ مارس درآمد خالص نیشان ۴ میلیارد دلار بوده و سود ۱۰/۸ درصدی آن باعث شد که این شرکت به سودآورترین شرکت خودروسازی جهان تبدیل شود. (سود جنرال موتورز در سال ۲۰۰۲ تنها ۲/۶٪ بود).

این نوع ریسک‌پذیری و موفقیت باعث شد گاسن که از پدر و مادری لبنانی در برزیل متولد و در فرانسه بزرگ شده است، به یک قهرمان در ژاپن تبدیل شود. او مردی است که با چشمانی نافذ و ابروانی تیره و پر شناخته می‌شود. در ماه مه، گاسن شهرت خود را در ژاپن دوچندان کرد، زیرا کارخانه جدید مونتاژ نیشان را در استان میس افتتاح نمود. دیگر

تولیدکنندگان ژاپنی ترجیح می‌دهند در کارخانه‌های جدید خود خودروهایی قدیمی‌تر و شناخته شده‌تر که سودآوریشان از قبل به اثبات رسیده را تولید کنند. اما در این کارخانه گاسن قرار است مینی‌وان، دو مدل کامیون و دو مدل خودروی اسپرت جدید ساخته شوند. قرار است در این کارخانه ۲۰۰۰ نفر کارگر جدید که بسیاری از آنها هرگز داخل یک کارخانه خودروسازی را ندیده‌اند، مشغول به کار شوند.

همه این تلاشها بخشی از برنامه بزرگ و جهانی گاسن برای فروش یک میلیون خودرو تا سال ۲۰۰۵ است، این کار باعث خواهد شد که نیشان از شرکتهایی همچون هوندا، هیوندائی کره جنوبی و پژوی فرانسه که در زمره شش خودرو ساز برتر جهان هستند، پیشی بگیرد. انتظار می‌رود که ۳۰۰ هزار از این تعداد خودرو در بازار ایالات متحده به فروش برسد. تا ۳۱ مارس رقم فروش خودرو در این کشور به شدت افزایش یافته و به ۱۰۴۰۰۰۰ خودرو رسیده

بود.

فروش اضافی از کجا تامین خواهد شد؟ برای آمریکای شمالی، گاسن ۹ مدل جدید خودروی جدید تعبیه کرده تا پیش از سال ۲۰۰۵ وارد بازار خواهند شد. ضمن اینکه کار بر روی

شش مدل دیگر نیز در

حال انجام است. شما هیچ مشکلی برای شناخت آنها نخواهید داشت. گاسن می‌خواهد کاری کند که در آینده خودروهایی نیشان فقط با نامشان شناخته نشوند که تا حد زیادی هم در این راه به توفیق رسیده است. خودروهایی جدید نیشان مجهز به یک صفحه فلزی تزئینی هستند که چهره زیبایی به خودرو می‌دهند. خودروهایی اسپرت FX۵۴ و ۰۵۳Z و با چرخهای بزرگ و ظاهر منحصر بفردشان چشم هر کسی را به خود خیره می‌کنند. جد کانلتي رئیس بازاریابی و فروش بخش آمریکای



شمالی نیشان می‌گوید: "بی‌ثباتی بخشی جداناپذیر از مفهوم تولید است. ما تجربه پیروی از دیگران را داریم و دیگر نمی‌خواهیم چنین باشیم." دیگر خودروسازان همچون کرایسلر در دهه ۱۹۹۰، دست به سرمایه‌گذاریهای بزرگ بر روی طرح‌هایی جدید زدند که هرگز جواب ندادند. خریداران اتومبیل در آمریکا دوست دارند خودروها ظاهر تازه‌ای داشته باشند، یعنی همان کاری که شرکت فورد در سال ۱۹۸۶ در مورد مدل فورد تاروس انجام داد و به شدت مورد استقبال قرار گرفت، اما ارائه همین طرح در ده سال بعد یعنی سال ۱۹۹۶ شکست خورد.

برای کاهش چنین رخدادهای ناخوشایندی، گاسن توجه خاصی به سیستم توسعه محصولات نیشان معطوف نموده و خود را نیز محور آن قرار داده است. بخش‌های طراحی نیشان در سراسر جهان در بین خود نیز رقابت می‌کنند تا مدل‌های جدید خلق کنند. این سیستمی بود که حتی مدیران شرکت معتقد بودند که اگر بیست سال هم از عمرش بگذرد کارایی نخواهد داشت. گاسن یک مدیر جدید را برای بخش طراحی خود از ایسوزو استخدام کرد که شیرو ناکامورا نام داشت تا این واحدها

را اداره کرده و به کمیته مدیریت که گاسن رئیس آن است گزارش دهد. همچنین گاسن ریاست جلسات ماهانه برنامه ریزی تولید را بر عهده دارد که رقابتی ترین طرحهای پیشنهادی را انتخاب می کند. تام سمبل رئیس بخش طراحی نیشان در آمریکا می گوید: "او همواره هوشمندترین فرد در اطاق جلسات است. او می تواند در عرض ۲۰ دقیقه یک تصمیم ۳ میلیارد دلاری بگیرد." گاسن می گوید که او خود را مسئول یک پروژه ارزشیابی می داند. او می گوید: "من طرحها را تصویب می کنم نه به این دلیل که فکر می کنم بهترین هستم یا فقط افقهای سه یا چهار ساله را مد نظر دارم بلکه صرفاً به این دلیل که تضمین نمایم این تصمیم منطقی است و پس از تجزیه و تحلیل نظرات مخالف و موافق اتخاذ شده است." دلیل دیگری هم وجود دارد. همانطور که گاسن می گفت، هر یک از کارمندان شرکتهای خودروسازی خود را در قبال طراحی کارشناس می داند و این امر باعث می شود که یک بررسی ثانویه هم در مورد مدل های آنها صورت پذیرد. گاسن اظهار می دارد: "وقتی مدیرعامل تصمیمی می گیرد افراد دیگر حرفی درباره آن نمی زنند. اما وقتی من تصمیمی را اتخاذ می کنم افراد می دانند که این فقط تصمیم من است."

گاسن که یک مهندس آموزش دیده است و علاقه ای ندارد که فقط رأی خود را به

اجرا بگذارد. او به تصمیم گیری در مورد یک خودروی جدید اشاره می کند که همه آنها رد شده اند و پروژه آنقدر به تأخیر افتاد تا طرح نهایی تصویب شد. در اوایل امسال او یک الگوی جدید را رد کرد زیرا نیشان نمی توانست پول چندان زیادی از آن کسب کند. گاسن می گوید: "این طرح آماده بود، بخش مربوطه نیز آماده بود اما مدیر برنامه به من نشان داد که میزان پول حاصل از این طرح در برابر تلاشی که باید برای ساخت آن صورت پذیرد، بسیار ناچیز است."

ساخت یک مینی وان که بتواند مطابق با استانداردهای گاسن باشد، نیازمند ماهها کار مداوم است، گاسن می خواهد که نیشان همواره در حال نوآوری باشد و اصرار دارد که مدل های جدید نیازهای میزان بالایی از مشتریان را مرتفع سازند. به همین دلیل است که مینی وانها اینچنین طالب پیدا کرده اند و مشتریان آنها را نه بخاطر قیمتشان بلکه بدلیل جذبه هایشان می خرند. مدیران نیشان معتقدند که طی ۱۵ سال قبل چنین چیزی نظیر نداشته است. نمونه مشابه آن که توسط فورد ساخته شده بود، فروش بسیار ضعیفی داشت. بنابراین برنامه ریزان ده ماه وقت صرف کردند تا مزایای این وسیله نقلیه سودمند را که بیشتر بعد روانی داشت تا بعد فنی ساخته و تست نمایند. جین ناکاگوا مدیر بخش استراتژی و برنامه ریزی نیشان در آمریکای شمالی

می گوید: "موضوع مهم این است که من احساس نمی کنم که این خودرو صرفاً برای زنان باشد، اما بانوان نیز می توانند براحتی از آن استفاده کنند و با آن به سر کار بروند یا فرزندان شان را به مدرسه ببرند."

برای تعریف جدیدی از این خودرو، ۱۲ عضو تیم ناکاگوا کار خود را در ژوئیه ۱۹۹۹ آغاز کردند یعنی تقریباً چهار سال پیش از آغاز تولید آنها مشتریان را به دو دسته تقسیم کردند: خانواده های جوان و کسانی که می خواهند برای تفریح و اوقات فراغت خود از این خودرو

استفاده کنند. سپس آنها مذاکرات مفصلی با نمایندگان بخشهای فروش، بازاریابی و طراحی انجام دادند. آنها یک گروه سوم را نیز تعیین نمودند یعنی مادران شاغل، آنها زنانی هستند که می خواهند میان وظایف خود در خانه و محل کارشان توازن برقرار نمایند. آنها دوست دارند از این نوع خودروها استفاده کنند اما از قیافه آن خوششان نمی آید.

وقتی طراحی پیشنهاد نمودند که این گروه جدید از مشتریان هدف قرار بگیرند، برنامه ریزان شاهد انبوهی از مشتریان از لوس آنجلس، سان دیاکو، شیکاگو، استمفورد و غیره بودند که بیشتر به قیافه خودرو توجه می کردند. پس از یک مطالعه کشوری در مورد ۴۷۱۶ مشتری، سرانجام آنها به دو گروه "زنان شاغل" و "کسانی که فقط به نوع و استایل خودرو توجه می کردند" تقسیم شدند که البته این مفهوم نیز بعدها اندکی تغییر کرد.

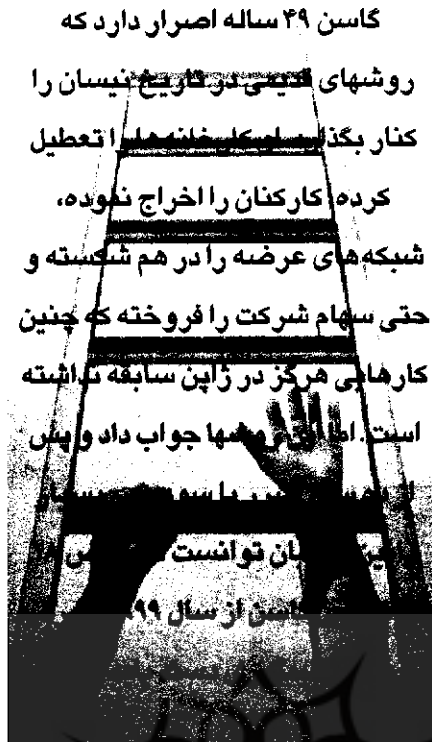
تا نوامبر ۱۹۹۹، مدیران نیشان عناصر و بخشهای اصلی طرح را ارزیابی کردند، آنها توجه خاصی را به مواد مورد نیاز برای داخل خودرو معطوف نمودند و به این نتیجه رسیدند که زنان شاغل بیشتر به کیفیت فضای داخل خودرو اهمیت می دهند تا لوازم جانبی و فانتری آن، تا ماه مه، برنامه ریزان با مشتریان بیشتری در لاجولا، کلیفرنیا و

شیکاگو مصاحبه کردند و سرانجام نظر نهایی خود را به مدیریت اعلام نمودند. این خودرو اصطلاحاً Glam Van نامگذاری شد.

طراحان در شعبه نیشان در سان دیاکو لوازم فلزی، شیشه ای، پلاستیکی و لاستیکی مورد استفاده در آن را مورد بررسی قرار دادند. آنان این خودرو را بعنوان وسیله ای بیش از یک وسیله نقلیه تعریف نمودند و بیشتر طراحیهای خود را روی داخل آن متمرکز نمودند. آنها شیشه جلو را پائینتر آوردند تا راننده بهتر بتواند جلوی ماشین را ببیند. همچنین آنها ستون خودرو را به ردیفهای دوم و سوم صندلیها منتقل کردند تا افراد داخل خودرو احساس راحتی بیشتری داشته باشند. گاسن در ماه مه ۲۰۰۱ این طرح را امضا و تصویب نمود.

خودروهای مشابه در یک چهار دیواری کوتاه محصور هستند، در حالیکه مدل نیشان دارای سقف بلندی است، همچنین چهار پنجره شیشه ای بر روی سقف تعبیه شده که سر نشینان می توانند در صورت تمایل با کنار زدن آفتابگیرهای آنها حمام آفتاب بگیرند. راننده می تواند برآورد بسیار خوبی از مسیر داشته باشد زیرا کیلومتر شمار، سرعت سنج و دنده از جای قبلی خود در کنار فرمان به مرکز پانل اصلی منتقل شده اند.

آیا مشتریان از این طرح جدید استقبال خواهند کرد؟ ساخت چنین خودرویی یک کار پرخطر محسوب می شود و بسیار از تحلیلگران صنعتی شک دارند که این خودرو بتواند به هدف غائی خود یعنی فروش ۸۵۰۰۰ دستگاه در سال دست یابد. جرج پیترسون رئیس شرکت پاسیفیک که در کالیفرنیا مستقر است و درباره مدل های جدید خودرو تحقیق می کند، می گوید: "این موضوع که مادران شاغل تاکنون از خودروهای تولیدی برایشان راضی نبوده اند به نیشان در تحقق اهدافش کمک خواهد کرد. اما باید توجه داشت که سر نشینان خودروها افرادی هستند با انبوهی نظرات متفاوت و در سال ۱۹۹۵ حداکثر میزان فروش این خودرو تنها ۵۳۶۰۰ دستگاه بود. جیم هوساک که یکی از





۲۰۰۴ به ۲۷۰۰۰۰ خودرو برسد را آغاز نموده است. در همین حال، گاسن انتظار دارد که علیرغم فشارهای وارده از سوی ایالات متحده، سود فعالیتهای نیسان را در رقم ۱۰٪ یا حتی بالاتر قرار دهد. گاسن می‌گوید: "من دوره‌ای را پیش‌بینی می‌کنم که در آن رقم سوددهی خود را دو برابر نموده‌ایم. نمی‌گویم تحقق این امر ساده است. اگر همه سود دو رقمی داشتند انجام این کار ساده می‌شد زیرا همگان استاندارد بالایی برای سودآوری در اختیار داشتند. وقتی هیچ‌کس چنین استاندارد و معیار بالایی را در اختیار ندارد، دستیابی به آن بسیار مشکل می‌شود."

علاوه بر مشکلات اقتصادی و رقابت شدید، صنعت خودروسازی به شدت فعال است به گونه‌ای که اندکی لغزش یا از دست دادن تمرکز می‌تواند به یک فاجعه بیانجامد. برخی شرکت‌های موفق در دهه ۱۹۹۰ مانند فورد، کرایسلر و فولکس واگن، دریافته‌اند که با چالش‌های عظیمی در قرن ۲۱ مواجهند. اما گاسن اهدافی بلندپروازانه را برای خود در نظر گرفته است. اما علیرغم عملکردی که تاکنون داشته و اگر این عملکرد را از دست ندهد باز هم تحقق این اهداف برای او بسیار دشوار خواهد بود.

در آوریل سال ۲۰۰۵ گاسن به مرحله بزرگتری گام خواهد نهاد یعنی زمانی که او ریاست شرکت رنو در پاریس که ۴۴٪ سهام نیسان را در اختیار دارد، بر عهده خواهد گرفت. او نیسان را ترک نخواهد کرد. او سمت خود بعنوان مدیر عامل را حفظ خواهد کرد و یک هفته در ماه را در ژاپن سپری خواهد کرد. او باید به شدت مراقب فعالیتهایش باشد. تاکنون گاسن عملکرد موفق داشته و بسیاری از رقبا منتظر تنها لغزشی کوچک از جانب او هستند.

تحلیلگران اتوپاسیفیک است می‌گوید که این خودرو یک مدل چنددان برتر و پیشرو نیست. اما در عین حال می‌گوید: "هیچ‌کس نمی‌خواهد بر سر کارلوس گاسن شرط ببندد، او یک قهرمان حماسی است." از این حیث خیال گاسن در قبال این مدل و دیگر مدل‌های نیسان راحت است. او در آخرین بازدیدش از کارخانه می‌سی‌سی‌پی اظهار داشته بود: "هیچ خودروسازی در جهان نمی‌تواند تضمین نماید که مدل جدیدی که تولید می‌کند حتماً به موفقیت می‌رسد. کافی است که برخی محصولات شما. بویژه مهمترین آنها. موفق بوده و برای شما سودآور باشند. ما درباره همه محصولات می‌گوییم که به بازار ارائه نموده‌ایم، احساس خوشایندی داریم."

مدل جدید گاسن که در ماه مارس به بازار خواهد آمد Infiniti SUV است که در کارخانه می‌سی‌سی‌پی تولید شده است. گاسن در کارخانه‌های خود مدل‌های قدیمی و مدل‌های جدید را تلفیق نموده و خطوط تولید آنها در کنار یکدیگر فعالند. همچنین این شرکت قصد دارد با تغییر طرح برخی از مدل‌های موجود کار خود را رشد و ارتقاء دهد. سمبل که مسئول بخش طراحی آمریکا است، می‌گوید: "آنچه که در قبال اتومبیل‌های آینده انجام خواهیم داد بسیار مهم است. ما باید همه امور را خودمان در کارخانه‌هایمان انجام دهیم نه اینکه منتظر دیگران باشیم." مدیران نیسان با اعتقاد به موفقیتشان می‌گویند که انتظار دارند جای هوندا بعنوان دومین شرکت ژاپنی فروشنده خودرو در ایالات متحده را بگیرند.

در عین حال، گاسن قصد دارد از دیگر فرصت‌های رشد و توسعه نیز بهره‌مند شود. او اخیراً یک سرمایه‌گذاری مشترک برای توسعه کامیون‌های دارای موتورهای دیزلی را در ژاپن اعلام نموده و در عین حال افزایش تولید از طریق مشارکت در چین امیدوار است تا سال