

طرح سازمانی گروه رور انگلستان

* پس از خواندن قضیه زیر، سعی کنید راهبرد آقای دی را مشخص کنید ؟

* آیا می‌توانید نکاتی را که آقای دی باید برای طراحی راهبرد خود مورد توجه قرار می‌داد تعیین کنید ؟

گراهام دی^۱ با جثه‌ای نسبتاً ضعیف، قامتی متوسط و ریشی کم پشت در حدود چهل سالگی در ۱۹۸۶ از طرف دولت انگلستان به ریاست هیات مدیره گروه صنعتی رور^۲ منصوب شد. شرکت رور رو به ورشکستگی بود و انتظار می‌رفت آقای دی که به عنوان مدیری لایق و توانا شناخته شده بود گروه مذکور را از ورطه ورشکستگی وارهاند. آقای دی در هنگام انتصاب از طرف وزیر بازرگانی و صنایع انگلستان مأموریت یافت تا اوایل ۱۹۸۷ طرحی ارائه دهد تا مانع ادامه زیانهای مالی گروه که به سرعت موقعیت خود را در بازار از دست می‌داد، شود. با این مقدمه می‌پردازیم به اصل قضیه:

روزنامه تایمز مالی^۳ در دسامبر ۱۹۸۶ نوشت هدف اصلی گروه همان است که در گزارش سالانه آن آمده است: " بازگرداندن کلیه اجزاء متشکله گروه یا به طور مجزا و منفرد یا به صورت جمعی به بخش خصوصی در سریعترین زمان مقدور " بنابراین آقای رئیس هیات مدیره در واقع با دو مساله روبرو بود. یکی آنکه باید گروه را در سریعترین زمان ممکن سودآور می‌ساخت و دیگر آنکه باید به انتظارات اقتصادی و سیاسی دولت پاسخ می‌گفت.

اما در آن شرایط نه تنها آینده روشنی برای گروه دیده نمی‌شد، بلکه گروه مستمراً با مشکلات

1- Graham Day

2- Rover

3-Financial Times

جدیدتری نیز روبرو می‌گردید. آقای دی می‌گفت:

در وضع موجود مشکل، مشکل اختلاف با کارکنان، بهره‌وری، سرمایه‌گذاری و اینکه در گذشته چه طرح‌های صنعتی مورد استفاده قرار گرفته یا نگرفته نیست، مشکل جلب رضایت مشتریان و افزایش سود و سودآوری است. در همین حال اوضاع همچنان رو به وخامت بود به طوریکه در ۶ ماهه اول ۱۹۸۶ زیانهای وارده از ۵/۴۲ به ۱۱۹ میلیون پوند افزایش یافت و این در حالی بود که فروش هر واحد که در ۱۹۸۵ به ۳۴۴،۰۰۰ پوند بالغ می‌شد، به ۲۹۶،۰۰۰ کاهش یافت. شرایط مذکور عمدتاً ناشی از آن بود که تولیدکنندگان خارجی اتومبیل بالاخص تولیدکنندگان ژاپنی، بشدت به بازار انگلستان نفوذ کرده بودند و رور هم نتوانسته بود در برابر رقبای انگلیسی خود یعنی جنرال موتور و فورد عرض اندام کند.

البته اینطور نبود که رور فاقد هرگونه نقطه اتکائی باشد. در واقع ۱۹۶۸، برای این گروه یک سال امید بخش به حساب می‌آمد. زیرا رور از ۱۹۷۹ شبکه توزیع خود در اروپا را بهبود بخشیده و متعاقباً تولید چند اتومبیل مدل جدید را وجهه همت قرار داده بود. به عنوان مثال رور مدل ۸۰۰ که با مشارکت هوندای ژاپن طراحی و تولید شده بود بشدت بخصوص توسط ۱۵۰ توزیع کننده رور در آمریکا استقبال شد. اما در عین حال مدلهای سری اتومبیل‌های خانواده مانند مدل منتیگو^۱ وضع درخشانی نیافت و اتومبیل مدل مترو البته در گذشته نه‌چندان دور ضعف پوند انگلستان قیمت محصولات آن کشور از جمله اتومبیل‌های تولیدی آنرا کاهش داده و زمینه صادرات تولیدات رور را بهبود بخشیده و در عین حال منجر شده بود به اینکه هزینه تولید کمپانی‌های فورد و جنرال موتور که بخش عمده‌ای از قطعات اتومبیل‌های تولیدی خود در انگلستان را از شرکتهای وابسته در دیگر کشورهای اروپایی وارد می‌ساختند افزایش یابد و در نتیجه قیمت فروش اتومبیل‌های کمپانی‌های مذکور نیز اضافه شود. به علاوه آقای دی در ۱۹۸۶ فوراً تشکیلات پیچیده رور را تجدید سازمان کرده و بخشهای متعدد آنرا به فقط دو بخش کاهش داده بود که به تقلیل هزینه تولید و افزایش کنترل متمرکز و قوی منجر شده بود.

روزنامه تایمز مالی در گزارش خود می‌افزاید آقای دی ترجیح می‌دهد انواع تولیدات را بکاهد و در همین حال مدل یا مدل‌های تولیدی خود را با درخواست مشتریان متقاضی و کیفیت‌های برتر هماهنگ سازد.

اگر او از این سیاست پیروی کند می‌نی ماینر^۱ را متوقف ساخته و تولید مترو و منتیگو را نیز کاهش خواهد داد. این امر منجر خواهد شد به اینکه تلاشها بر روی سری رور ۸۰۰ متمرکز و مدل آستین رور با خصوصیتی تولید شده که در اروپا و آمریکا مورد توجه و مطلوب نظر مدیران سطح بالا واقع شود. مدل ای آر ۸ (AR8) با مشارکت هوندا طراحی و تولید خواهد شد تا جایگزین میسترو^۲ شود و تا اواخر ۱۹۸۹ سری ۲۰۰ به شکلی مسابقه‌ای و پر قدرت به بازار ارائه خواهد گردید. این سیاست لاجرم تعطیلی یک کارخانه اتومبیل را به دنبال خواهد آورد و ۱۴۰۰ توزیع کننده و شبکه توزیع را دچار مشکل خواهد ساخت زیرا که تعداد اتومبیل‌های تولیدی بین ۲۵ تا ۳۰ هزار واحد نوسان خواهد کرد. تایمز مالی در ادامه به برخورد احتمالی دولت با تصمیم‌های مذکور اشاره می‌کند و می‌نویسد، دولت محافظه کار تاچر دقیقاً می‌داند که به آراء ساکنان منطقه مرکزی انگلستان^۳ برای انتخاب شدن کاندیدهای حزب خود جهت ورود به مجلس نیاز دارد و متوجه است که اگر کارخانه اتومبیل مورد بحث که در منطقه مرکزی واقع است در اثر سیاستهای آقای دی تعطیل وعده‌ای بیکار شوند، احتمال کسب آرا مورد نیاز برای دولت کم خواهد شد.

روزنامه مورد بحث به آنچه وزیر صنایع و بازرگانی انگلستان مورد تاکید قرار داده است اشاره می‌کند و می‌گوید: "ما انتظار داریم طرح آقای دی به گونه‌ای باشد که راه ادامه کار کارخانه به عنوان تنها تولید کننده عمده و صادر کننده طراز اول اتومبیل‌های ساخت انگلستان باز بماند". دیگر کارشناسان صنعت اتومبیل سازی بر این عقیده بودند که رور باید از راهبرد جاگیری تبعیت کند و در اتومبیل تولیدی خود ارزشی را بگنجاند که به آن جلوه‌ای متمایز دهد و آنها را آنقدر جذاب سازد که مشتریان کاملاً راغب شوند برای خرید آنها بیش از اتومبیل‌های مشابه بپردازند. عده دیگری از کارشناسان اعتقاد داشتند که رور باید به مشارکتهای خود با شرکت هوندا ادامه دهد و یک گروه سوم اصولاً اعتقاد داشتند که رور باید کاملاً در هوندا ادغام شوند.

محدودیت‌های تحمیل شده بر تصمیم‌های آقای دی متعدد بود. واکنش و تصمیم‌های نهایی مدیریت رور راجع به وظایف کلیدی، طراحی مدل‌های جدید، کاستن از حجم تجهیزات و کاهش هزینه‌ها، توسعه

بازارها در اروپا، بهبود کیفیت کالا، بسادگی قابل پیش بینی نبود. به نظر نمی آمد که رور بزودی مدل‌های جدیدی ارائه دهد، در ضمن معلوم نبود که هوندا علاقه‌ای به توسعه طرح‌های مشارکتی خود داشته باشد. در عین حال باید توجه داشت که آقای دی بشدت مایل بود از خود قدرت و توانایی زیادی در زمینه احیا سازمان رو به ورشکستگی بروز دهد.

بالاخره طرحی که آقای دی در دومین ماه ۱۹۸۷ ارائه داد حاکی از تصمیم مدیریت به واگذاری گروه به بخش خصوصی و تولید آخرین مدل‌های آستین رور بود. به علاوه گروه می‌خواست مشارکت خود را با هوندا ادامه و هزینه‌های غیر مستقیم و ثابت را کاهش دهد و کیفیت محصولات را بهبود بخشد. بالاخره اجازه ساخت اتومبیل‌های متوسط خانوادگی سری ای آر ۸ با همکاری هوندا صادر گردید و تولید یک نوع موتور اتومبیل و جعبه دنده برای اتومبیل‌های کوچک با هزینه‌های معادل ۲۰۰ میلیون دلار مورد تایید قرار گرفت. به این ترتیب گروه خود را به حفظ آن قطعه از بازار اتومبیل‌های متوسط و کوچک متعهد ساخت. در ضمن طرح مورد بحث صراحتاً مشخص ساخت که گروه فقط سری‌های لندرور و آستین رور را در قلمرو فعالیت‌های خود قرار خواهد داد و تولیدات لوازم یدکی، اتوبوس‌ها و کامیون‌های لیلاند را متوقف ساخت. دولت نیز بخشودن بدهی‌های ناشی از اجرای طرح کاهش هزینه‌ها و بدهی‌هایی که از عملکرد زیان آور کامیونها و اتوبوس‌ها منتج شده بود پذیرفت.

آیا می‌توانید بگوئید، تصمیم‌های هیات مدیره به نکات زیر چه ارتباطی داشته است ؟

۱. حوزه فعالیت‌های سازمانی
۲. تطابق فعالیت‌های سازمان با مقتضیات محیطی
۳. مطابقت فعالیت‌های سازمان با امکانات و منابع آن
۴. تخصیص و یا توزیع مجدد امکانات و منابع عمده سازمان به یا میان فعالیت‌های سازمان
۵. ارزشها، توقعات و هدف‌های ذی‌اثر در فعالیت‌های سازمان
۶. جهت گیری آتی سازمان
۷. پی آمدهای تغییرات
۸. درجه پیچیدگی تغییرات

ماجرای موفقیت هوندا

راهبرد ظاهراً واژه معصومی است. لغتنامه، راهبرد را طرح جامع و سمت گیری عملیات تعریف می‌کند. در بازرگانی این واژه به روندی که در خلال آن واحد تجاری محیط اطراف و امکانات خود را بررسی می‌کند برای آنکه: (الف) فرصتهایی را از نظر وجود تقاضایی مؤثر و کالایی که می‌تواند پاسخگوی آن متقاضی باشد مشخص کند و (ب) تصمیم‌ها دقیقی برای به کار گرفتن امکانات به گونه ای که هدف‌های مشخص را برآورده سازد اتخاذ نماید، اشاره می‌کند.

اما از نظر گروه نسبتاً زیادی از بازرگانان، طراحان، دانشگاہیان، و مشاورین صاحب نظر راهبرد بیش از آن است که کتاب لغت به ما می‌گوید. از دیدگاه این افراد راهبرد در واقع یک مدل یا الگویی نامشهود در مورد چگونگی هدایت سازمان است و بدین لحاظ طرز فکر ما را به نمایش می‌گذارد. معمولاً تصور می‌شود که مدیران رده بالای یک سازمان راهبرد را طراحی می‌کنند به علاوه طراحی راهبرد به طور گسترده‌ای با مفاهیم تجربی و مدل‌های منبعث از تحقیقات در آمیخته می‌شود و بالاخره این لغت روند طولانی، سخت و پر پیچ و خم طراحی راهبرد را تداعی می‌کند، روندی که اغلب به جای آنکه راه و چاه را به ما نشان دهد، مقادیر زیادی کاغذی که برای تهیه طرح‌ها و نقش‌ها سیاه شده تحویل‌مان می‌دهد.

صنعت راهبرد سازی عمدتاً در آمریکا و اروپا ایجاد شده و سالانه حدود ۵۰۰ میلیون دلار به جیب مشاورین مدیریت، متخصصین طراحی راهبرد، سازمانها و دانشگاههای مدیریت سرازیر می‌کند. این

صنعت در واقع برای جوابگویی به توجه خاصی است که مدیران آمریکایی و اروپایی به آن جنبه خاص (جنبه راهبردی) مدیریت و اداره کمپانی‌های خود معطوف می‌نمایند.

واژه‌ها معمولاً مفهوم اصلی خود را از فرهنگی می‌گیرند که در دامن آن متولد می‌شوند مفهوم راهبرد هم تبعاً به فرهنگ دربرگیرنده آن بستگی دارد و بنابراین با توجه به تضاد دو فرهنگ آمریکائی و ژاپنی مفاهیم منصوب به راهبرد در آن دو فرهنگ هم دارای همین تضاد است. در واقع شاید هیچ لغتی مثل واژه راهبرد مورد استعمال در دو فرهنگ نتواند به آن وضوحی که آن واژه مفاهیم متضاد را نشان می‌دهد تضاد مفاهیم نهفته در این لغت را وقتی در متن دو فرهنگ به کار برده می‌شود بیان کند. ژاپنی‌ها توجه ما را به راهبرد همان طور تعبیر می‌کنند که احتمالاً ما عشق آنان به کابوکی^۱ یا کشتی سامورایی‌ها را برای خود توجیه می‌کنیم. اگر آنان به علاقه ما به راهبرد توجه خاصی مبذول می‌دارند صرفاً به این خاطر نیست که برای مثال روش ما را پیش بگیرند بلکه از جمله به این دلیل است که از این راه می‌خواهند به خصوصیات و خصلت‌های ما پی ببرند. ژاپنی‌ها تا اندازه‌ای نسبت به راهبرد مشکوک هستند و فکر می‌کنند اگر فکری باعث تمرکز حواس شود در عین حال مانع از توجه به حواشی و اطراف خواهد شد. در حالیکه آنان کاملاً معتقدند که وسعت دید و توجه به حواشی برای مشاهده تغییراتی که در مشتریان، فناوری، صنعت و رقبا حاصل می‌شود لازم است. به این لحاظ آنان توجه به حواشی را کلید بقای سازمان می‌دانند. آنان هر گونه رضایت‌مندی ناشی از اتکا به یک راهبرد منفرد را نوعی ضعف تلقی می‌کنند.

ژاپنی‌ها مفاهیم مطروحه در مطبوعات مربوط به راهبرد را بسادگی نمی‌پذیرند. البته آنان مفاهیمی مانند منحنی تجربه تئوری سیمای سازمانی را به یکباره رد نمی‌کنند ولی به این مفاهیم به عنوان عواملی که می‌توانند افق دید را وسعت بخشند می‌نگرند. از جمله آنان فرمول‌های راهبردی مبتنی بر مفاهیم منجمد رقباي آمریکائی خود را کشف کرده و از انعطاف‌ناپذیری آنها بخوبی سود جسته‌اند. برای مثال اگر قرار بود ژاپنی‌ها هم مثل رقباي آمریکایی خود مفاهیم یاد شده را وحی منزل بیندارند، شرکت یاماها^۲ هم می‌باید در مورد وسائل موسیقی خود مثل بالدوین یونایتد^۳ آمریکا عمل می‌کرد.

1- Kabuki
3-Baldwin United

2-Yamaha

می‌دانیم که بعلت کنترل موالید و افت نرخ زاد و ولد، بازار وسائل موسیقی به حالت اشباع در آمده بود. بنابراین علی‌القاعده شرکت یاماها هم می‌باید بخش تولید وسائل موسیقی خود را گاو شیرده (محصولی که برای شرکت پول‌ساز است) به حساب می‌آورد و مانند رقیب آمریکایی خود یعنی بالدوین یونایتد به سراغ محصول جدیدی می‌رفت. اما یاماها ابتدا به هر نحوی بود وارد بازار آلات موسیقی آمریکا شد و با ابداعات خود به سرعت از بالدوین جلو افتاد و به جایی رسید که حاکمیت بلامنازع بالدوین را برآن بازار به کلی برچید. موقعیت وای کی کی (YKK) در مقابل تالون^۱ در بازار زیپ و لوازم خیاطی و پیروزی هوندا در برابر هارلی دیویدسن^۲ که مقام اول را در بازار موتور سیکلت آمریکایی داشت مثال‌های دیگری در زمینه مورد بحث ما هستند. چنانکه ملاحظه می‌شود در هر سه مورد پای سازمانهای بزرگ آمریکایی که هر یک مجموعه‌ای از چندین واحد هستند در میان بوده است و چنین واحدهایی معمولاً از طریق بررسی سیمای سازمانی تعیین راهبرد می‌شوند. آن نوع بررسی نشان داده بود که بازار پیانو، موتور سیکلت و زیپ تقریباً جافتاده و در حال اشباع است و سازمانهایی که محصولاتشان شناخته شده و مقام بالایی از نظر فروش دارند می‌توانند بدون نگرانی درآمد حاصله از این محصولات خود را صرف تولیدات جدیدتری کنند. البته کسانی که تئوری‌هایی مانند نظریه بررسی سیمای سازمانی را ارائه داده‌اند می‌گویند این مفاهیم ارائه نشده‌اند تا به صورت نسنجیده‌ای برای تعیین راهبرد و مسیر سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. اما به هر حال عده زیادی قبول دارند که سازمانهای ما به استفاده غلط از مفاهیم، گرایش عجیبی دارند و یا اینکه آن مفاهیم را می‌گیرند و به خود اجازه عبور از مرزهای آنان را نمی‌دهند در نتیجه آنها بسادگی می‌توانند مشتریان، اوضاع بازار، و مشکلات به اجرا در آوردن راهبردها را از نظر بیاندازند. در واقع این استفاده نادرست از مفاهیم، گسترده بوده و طی چندین دهه مداومت داشته ولی مطالعات و تحقیقات ما نوعاً این واقعیت را نادیده گرفته است (گزارشهایی از قبیل آنچه ما در مآخذ سه و دو آمده است استثنائی هستند) بدین جهت لازم است عواملی را که آشکارا در چگونگی تدوین ذهنی راهبرد اثر می‌گذارد و یا موجبات استفاده غلط از آنها را فراهم می‌آورند مشخص سازیم.

هوندا: طرح راهبرد

در سال ۱۹۷۵ گروه مشاورین بوستن (گمب - BCG) گزارش نهایی خود را راجع به صنعت موتور سیکلت سازی انگلستان به دولت این کشور تسلیم کرد. گزارشی با عنوان: گزینه‌های راهبردی برای صنعت موتور سیکلت سازی بریتانیا. این گزارش ۱۲۰ صفحه‌ای دو عامل را موجب شکست صنعت مذکور در پهنه بازار جهانی موتور سیکلت اعلام کرده بود. این عوامل عبارتند از:

۱. از دست دادن آن بخش از بازار جهانی که در اختیار صنعت موتور سیکلت سازی بریتانیا بود و افت سوددهی.

۲. بالا بودن قیمت و ضعف در به کار گیری فناوری جدید، روش تولید مناسب و شبکه توزیع. طی چهارده سال یعنی از ۱۹۵۹ تا ۱۹۷۳، سهم بریتانیا از بازار موتور سیکلت آمریکا از ۴۹ به ۶ درصد تقلیل یافته بود و پیشنهاد گروه مشاورین بوستن به دولت بریتانیا (که بخشی از بازار را که از نظر قیمت دارای قابلیت رقابت است هدف بگیرد) این بود که:

موفقیت تولید کنندگان ژاپنی مرهون رشد تقاضای داخلی برای موتورسیکلت در دهه ۱۹۵۰ بود. تا ۱۹۶۰ فقط ۴ درصد از تولیدات موتورسیکلت ژاپن صادر شد. در آن هنگام حجم تولیدات ژاپنی فوق العاده زیاد شد اما ژاپنی‌ها نتوانستند قیمت این تولیدات خود را کاهش دهند. ارزانی اجباری قیمت‌ها و بالا بودن تولیدات، ژاپن را در دهه ۱۹۶۰ در موقعیتی قرار داد که توانست وارد بازارهای جهانی شود و بخوبی موتورسیکلت‌های کوچک خود را بفروش رساند.

گزارش گمب فوراً در انگلستان علنی و متعاقباً بطوری گسترده در آمریکا منتشر شد. گزارش مذکور بیانگر جنبه لازم (ولی به نظر من ناکافی) از نگاه طراحان راهبرد است به:

- رقابت عمده‌ها از یک زاویه فیما بین سازمانها
- امور در یک حد انتزاعی
- مفاهیمی که عمده‌ها در قلمرو اقتصاد خود قرار می‌گیرند (برای مثال منحنی تجربه و یادگیری).

قضیه نویسان دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های هاروارد، ویرجینیا و یوسی ال ای گزارش مشاورین بوستن را فوراً خلاصه کرده و به صورت مساله‌های بازرگانی قابل طرح در کلاسهای درس در

آوردند. در حال حاضر نیز این قضیه به طور گسترده‌ای در کلاسهای سیاست بازرگانی دانشگاه‌های آمریکا مورد مطالعه و بحث قرار می‌گیرد.

نکته ای که به طور خاص در گزارش مشاورین بوستن و قضیه‌ای که در هاروارد براساس آن تهیه شده. مورد توجه قرار گرفته، سوابق تاریخی فعالیت هوندا است.:

در دهه ۱۹۶۰ در جمع رقبای سنتی در بازار موتور آمریکا تغییر چشمگیری حاصل شد. موتورهای شماره شده ای که در ۱۹۶۰، ۵۷۵۰۰۰ دستگاه بود در ۱۹۶۵ به ۱۳۸۲۰۰۰ رسید. قبل از ۱۹۶۰ کمپانی آمریکایی هارلی دیوید سن (Harley - Davidson)، در این کشور بیشترین فروش را داشت. فروش کمپانی های انگلیسی بی اس ای (BSA)، تریف (Triumph) و نورتون (Norton) مجموعاً بعد از فروش کمپانی اول و بالاخره فروش کمپانی موتور گازی (Mottor - Gauzy) ایتالیا در مقام سوم قرار داشت. فروش هارلی دیویدسن در ۱۹۵۹، به ۶/۱۶ میلیون دلار رسید. لازم به ذکر است که پس از جنگ جهانی دوم صرف نظر از مامورین پلیس و ارتش که به مقتضای شغل از موتور سیکلت استفاده می‌کردند، استفاده از موتور زیاد معمول نبود. بسیاری از استفاده کنندگان از موتور سیکلت مردم شریفی به شمار می‌آمدند ولی عده‌ای از موتور سیکلت رانان که افراد شروری بودند خود را "فرشتگان جهنم"، "بردگان شیطان" و... نامیده و با اعمال خلافی که مرتکب می‌شدند موتور سیکلت رانی را امری زشت یا متعلق به زشتکاران جلوه می‌دادند. حتی کاپشن چرمی که موتور رانان برای ایمنی می‌پوشیدند علامتی ناخوشایند به نظر می‌آمد. در فیلمی با نام "این گروه وحشی" (The wild ones) که در ۱۹۵۳ به نمایش درآمد مارلون براندو (هنر پیشه معروف آمریکایی) در نقش یک فرد شرور با کاپشن چرمی سیاه و موتور تریومف ۶۵۰ سانتیمتری مکعبی خود به طور گسترده‌ای شرارت را با موتور رانی و پوشیدن کاپشن چرمی عجین ساخت. بنابراین آن چه عمیقاً در اذهان جا گرفته بود این بود که موتور سیکلت‌ران جوانی است که همیشه کاپشن چرمی به تن می‌کند و به جز شرارت کار دیگری ندارد.

در این شرایط هوندا در ۱۹۵۹ در آمریکا شعبه‌ای تحت عنوان "کمپانی موتورسیکلت هوندای آمریکا" دایر کرد. این اقدام با روش سایر فروشندگان موتور در آمریکا کاملاً مغایرت داشت. زیرا اینان بر خلاف هوندا از طریق نمایندگی در مورد عرضه کالای خود به بازار اقدام می‌کردند. هوندا با راهبرد خاص خود (فروش عمدتاً به کسانی که حتی موتور سواری را به مخیله خویش راه نمی‌دادند) که در ۱۹۶۳ اعلام شد فعالیت وسیعی را با عرضه موتورهای کوچک و سبک وزن خود به بازار آمریکا آغاز کرد. این موتورها سه دنده اتوماتیک، قدرتی معادل ۵ اسب (موتورهای آمریکایی ۵/۲ اسب قدرت داشتند) و استارت برقی داشتند و به شکلی ساخته شده بودند که خانمها نمی‌باید برای سوار شدن بر آنها پای خود را از روی زمین رد کنند. ضمناً حمل و نقل و استفاده از آنها بسیار آسان بود. قیمت خرده فروشی هر موتور هوندا ۲۵۰ دلار بود و این در حالی بود که هر دستگاه موتور بزرگ آمریکایی و انگلیسی بین ۱۵۰۰ تا ۱۵۰۰۰ دلار به فروش می‌رسید. قابل ذکر است که حتی در همان موقع نیز شرکت هوندا از نظر بازدهی و کیفیت کالا در سطح بالایی قرار داشت.

در ۱۹۶۰ نزدیک به ۷۰۰ طراح و مهندس در بخش تحقیق و توسعه (R&D) هوندا بکار اشتغال

داشتند و حالا آنکه شمار طراحان و مهندسين شرکتهای موتور سیکلت سازی آمریکا و اروپا از ۱۰۰ نفر تجاوز نمی کرد. تولید سرانه هوندا در ۱۹۶۲ بر ۱۵۹ دستگاه بالغ شد و در حالیکه هارلی دیویدسن حتی تا سال ۱۹۷۴ هم نتوانست تولید سرانه خود را به تولید سرانه هوندا برساند. دارایی ثابت خالص هوندا بر حسب هر کارمند به ۸۱۷۰ دلار بالغ می شد ولی دارایی ثابت خالص رقبای آمریکایی و انگلیسی هوندا بر حسب هر کارمند از نصف سرمایه گذاری هوندا تجاوز نمی کرد. بالاخره هوندا با فروشی معادل ۵۵ میلیون دلار در سال ۱۹۵۹ در مقام بزرگترین تولید کننده موتور سیکلت عرض اندام کرد. هوندا بازار فروش خود را آهسته آهسته از منطقه ای به منطقه دیگر گسترش داد. این کمپانی فروش خود را از منطقه غرب شروع کرد و ظرف چهار تا پنج سال تا شرق آمریکا پیش رفت. فروش موتور سیکلتهای هوندا در سال ۱۹۶۰ از ۲۵۰۰ دستگاه فراتر نرفت. در ۱۹۶۱ هوندا از طریق ۱۲۵ واسطه، کالای خود را عرضه و با صرف ۱۲۵۰۰۰ دلار برای تبلیغات منطقه ای آنان را حمایت کرد. تبلیغات هوندا خانواده های جوان را مخاطب قرار داد. مطلبی که آن تبلیغات مرتباً تکرار می کرد این بود که: "شما شریف ترین یا بهترین افراد را بر روی موتورهای هوندا می بینید." منظور از این آگهی گسیختن ارتباطی بود که مردم بین موتور و افراد شرور در ذهن خود برقرار کرده بودند. موفقیت هوندا در ایجاد تقاضا برای موتورهای سبک وزن باورنکردنی بود. فروش هوندای آمریکا از ۵۰۰۰۰ در ۱۹۶۰ به ۷۷ میلیون دلار در ۱۹۶۵ افزایش یافت. تا ۱۹۶۶ نمایه های سهمیه بازار از فرونی تولید کنندگان ژاپنی و موفقیت آنان در فروش موتور حکایت داشت. (هوندا ۶۳ درصد از سهم بازار فروش موتور را به خود اختصاص داده بود)... در حالیکه فروش هوندا در ۱۹۶۰ در واقع از صفر شروع شده بود در مدتی کوتاه در میان رقبا آشکارا به مقام اول دست یافته بود (پرکی آستا، ص ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۹۸۱ Purkay asta).

نقل از گزارش مشاورین بوستن

تصویر صنعت موتورسیکلت سازی ژاپن بالاخص هوندا که نقش پیشرو را دارد تصویری کاملاً روشن است. تولید کنندگان ژاپنی در درجه اول معتقدند که تولید زیاد یک مدل، اجازه افزایش بازدهی و کاهش چشمگیر هزینه تولید را با بکاربردن امکانات سرمایه بر و مکانیزه می دهد. این راهبرد بازاریابی به طور موثری بالا بردن حجم تولید را هدف می گیرد و به همین جهت است که می بینیم آنان به توسعه و افزایش سهم خود از بازار فروش کالا توجه خاصی را مبذول می دارند.

آثار این باور به مرور و با گذشت زمان ظاهر شده است و نتیجه اینکه حالا ژاپنی ها از نظر فناوری و روشهای تولید موقعیتی مستحکم و بالنده یافته اند... عواملی که به نظر می رسد ژاپنی ها را در زمینه های مذکور به برتری رسانده باشد عبارتست از: (سامانه های تولید تخصصی، ایجاد موازنه بین مقتضیات مهندسی و بازار و هزینه پایین تولید و قابلیت اطمینان تامین کنندگان مواد اولیه (از صفحات ۵۹ و ۴۰

گزارش مشاورین بوستن).

بعضی از کسانی که چگونگی فعالیتهای هوندا را مورد مطالعه قرار داده‌اند شواهدی را برای اثبات این ادعا که هوندا از راهبرد پایین نگهداشتن هزینه تولید پیروی می‌کرده ارائه می‌دهند. اینکه هوندا علیرغم پایین بودن تقاضا در ۱۹۵۹ کارخانه‌ای با ظرفیت تولید ۳۰۰۰ موتور در ماه بنا کرد تاییدی بر وجود سیاست مذکور دانسته شده‌است. (لازم به ذکر است که در آن هنگام فروش محبوب‌ترین مدل‌های هوندا از ۲ تا ۳ هزار دستگاه در ماه تجاوز نمی‌کرد.) (ساکیا، ۱۹۸۲، ص ۱۱۹، Sakiya).

نقل قول‌های فوق که یک تصویر کلی ترسیم می‌کند در واقع یک طرح یک مدل یا نوعی راهبرد پیش روی ما قرار می‌دهد. این طرح هوندا را سازمانی با خصوصیات زیر ترسیم می‌کند:

الف: سازنده محصولات ارزان قیمت. ب: استفاده کننده از موقعیت تثبیت شده خود در بازار ژاپن برای ورود به بازار آمریکا ج: توسعه دهنده کسب و کار خود در آمریکا با مشخص ساختن یک بخش جدید در جمع خریدارانی که برای زمان فراغت و برای ورزش و تفریح خود به خرید موتور رغبت داشتند (یعنی شریف‌ترین و یا بهترین مردم) و بالاخره د: سود جوینده از مزیت نسبی خود از طریق ارزان فروشی و تبلیغات گسترده.

محقق و استاد سیاست بازرگانی به نام ریچارد روملت (Richard Rumelt) در یادداشت‌های درسی خود در مورد شکل دیگری از قضیه هوندا که برای دانشگاه یوسی ال ای تهیه شده است می‌گوید: حرف مهم مشاورین بوستن سخنی نیست که آنان راجع به منحنی تجربه می‌گویند. در واقع مطلب حائز اهمیت اشاره به آن فرضیه همیشگی است که می‌گوید تفاوت در قیمت‌های تمام شده کالاها و یا به عبارتی بازدهی از عناصر اصلی راهبرد به شمار می‌آید. (روملت - ص ۲، ۱۹۸۰، Rumelt).

نگرش به قضیه از دیدگاه روند سازمانی

شش نفر از مدیران ژاپنی هوندا که وارد ساختن موتورهای شرکت متنوع خود به بازار آمریکا نقش اصلی را ایفا کرده بودند در دهم سپتامبر ۱۹۸۲ در سازمان مرکزی هوندا گرد هم آمدند. این افراد به دعوت من (نویسنده مقاله) در آن محل جمع شده بودند تا داستان ورود به آمریکا و چگونگی تسلط کامل خود بر بازار موتور سیکلت آن کشور را با تمام جزئیات نقل کنند. این شش نفر همگی بیش از ۶۰

سال سن داشتند و سه نفرشان هم بازنشسته شده بودند. داستان آنها به طور خیلی خلاصه به شرح زیر نقل خواهد شد. آنچه قبلاً باید خاطرنشان شود این است که ماجرای اصلی از بسیاری جهات نقطه مقابل مطالبی است که گروه بوستن برای ما گزارش می‌کند. گروه بوستن مطالب را طوری بیان می‌کند که گویی مدیران هوندا قبل از اقدام به ورود به بازار موتور سیکلت آمریکا دور هم نشسته و بر اساس اطلاعات جامعی که از بازار آمریکا و نقاط قوت و ضعف خود داشتند یک طرح بسیار سنجیده و عقلانی تهیه کرده و سپس طبق آن پیش رفتند تا به سر منزل مقصود رسیدند.

هر مطلبی راجع به موفقیت‌های کمپانی هوندا نقل شود ابتدا باید به شخصیت‌های خاص موسس آن شرکت یعنی سوشیرو هوندا^۱ و شریک او، تا که او فوجی ساوا^۲ توجه کند. گفته می‌شود هوندا ذهنی بسیار خلاق داشت و سرعت انتقال، چالاکی و شرح صدر او فوق‌العاده بود و در عین حال فردی عاشق پیشه به شمار می‌آمد (چنانکه خودش در مصاحبه به ساکی یا Sakiya ۱۹۷۹ گفته بود). در چند گزارش آمده است که وقتی هوندا شرکت خود را تاسیس می‌کرد یک بار یک گیشا را از پنجره یک ساختمان دو طبقه به بیرون پرت کرده و یک بار وارد یک مخزن آب متعفن شده بود تا دندانهای مصنوعی یک مشتری خود را که داخل آن آب افتاده بود بیرون آورد (و صد البته بلافاصله پس از خارج کردن دندانها از آب کثیف آنها را در دهان مشتری قرار داده بود). به علاوه همین گزارش‌ها نقل می‌کنند که یک بار هوندا مست و لایعقل و در حالیکه لباس خانه به تن داشت در برابر نمایندگان بانکی که قرار بود به شرکت آنها وامی می‌دهد که برایشان ارزش حیاتی داشت ظاهر شده بود (البته طبعاً نتوانسته بود وام را بدست آورد) همچنین گفته می‌شود که او یک بار با یک آچار محکم بر فرق سر یک کارگر کوبیده و یک بار هم وقتی می‌خواسته به مهندسین خود طرز سوار کردن یک موتور سیکلت را نشان دهد یک دفعه در مقابل چشم همه تمام لباسهای خود را درآورده بود تا کثیف نشوند. (نگاه کنید به مآخذ ۶ و ۸). پس از این شرح احوال به داستان شرکت می‌پردازیم.

پس از جنگ جهانی دوم ژاپن سخت به وسایل حمل و نقل نیاز داشت. تولید کنندگان موتور سیکلت از آن نیاز استفاده‌ها بردند. آنان موتورهای ساختند که تقریباً به سادگی بر روی دوچرخه قابل نصب بود و دوچرخه‌ها را به دوچرخه موتوری تبدیل می‌کرد. هوندا از جمله سازندگان موتورهای یاد شده به شمار

می‌آمد ولی تا زمانیکه او فوجی ساوا را ندیده بود عناصر موفقیت قابل ذکری شکل نگرفته بود. پس از آنکه دو فرد مورد بحث ما در سال ۱۹۴۹ کار شرکت را آغاز کردند، روال امور شکلی دیگر یافت. فوجی ساوا علاوه بر تامین منابع مالی مورد نیاز توانایی‌های مالی و بازاریابی خود را پشتوانه کار قرار داد. در ۱۹۵۰ آنها اولین موتور سیکلت مدل دی (D) خود را به بازار عرضه کردند. در آن همگام در واقع آنان وارد قلمرو صنعتی شدند که غیر از آنان ۲۴۷ سازنده دیگر نیز به طور متفرق عضو آن بودند. اما محصول آنان موفقیت مهمی نیافت و در واقع تنها عنصر قابل ذکر موتورهای اولیه آنان اسکلت یا تنه‌های بسیار محکم آنها بود. (ماخذ فوق)

هوندا جزو نادر افرادی بود که خلاقیت و اتکا به نفس را به طور تمام و کمال با هم داشت. اما انگیزه اصلی او برای کار مالی و تجاری نبود. در حقیقت او به بهانه انجام کار بازرگانی مفری برای ابزار خلاقیت‌های خود می‌جست. بقول فوجی ساوا هوندا شرکتی را موفق می‌دانست که بتواند منابع لازم را برای تحقق بخشیدن به رویاهای بزرگ فراهم کند. بنا به گفته فوجی ساوا "جستجوگری او در قلمرو فناوری تمامی نداشت".

فوجی ساوا که شرکت را در سرایشی اضمحلال می‌دید هوندا را تحت فشار قرار داد تا از ساختن موتورهای کوچک دوزمانه پر سرو صدا دست بردارد و ساختن موتورهای چهارزمانه آرام را پی بگیرد. در آن هنگام موتورهای چهارزمانه کم سرو صدا بازار مملو از رقبای سر سخت را پر می‌کرد و به همین لحاظ امیدی برای ادامه حیات هوندا باقی نمی‌گذاشت. علیرغم وجود این شرایط آقای هوندا نظرات شریک خود را نپذیرفت. اما یک سال بعد فوجی ساوا از کاری که هوندا ظرف آن مدت انجام داده بود سخت یکه خورد. هوندا موتور چهارزمانه‌ای ساخته بود که علاوه بر کم سروصدایی قدرتی دو برابر موتورهای رقیب داشت. با این نوآوری شرکت از جا کنده شد و رو به پیشرفت نهاد. در ۱۹۵۱ تقاضا برای موتورهای هوندا به حد بالایی رسید. اما هوندا سازمانی برای پاسخگویی به این تقاضا نداشت و از آن گذشته کارخانه هوندا هم در وضع آشفته‌ای قرار داشت (ماخذ ۶).

با این حال شدت تقاضا، سرمایه‌گذاری بر روی روندی ساده، تولید انبوه را ایجاب کرد و در نتیجه این اقدام شرکت هوندا اولاً بخاطر طراحی جدید و ثانیاً به دلیل استفاده از روشهای تولید خاص در ۱۹۵۴ به جمع چهار یا پنج فروشنده طراز اول موتور سیکلت در ژاپن پیوست و بنابر اطلاعات مکتسبه از شرکت

۱۵ درصد از بازار موتور را به خود اختصاص داد.

نوآوری یاد شده برای فوجی ساوا و آقای هوندا مفاهیم مختلفی داشت. اولی از این خوشحال بود که می‌تواند فروش شرکت را بالا برد و به منابع مالی بیشتری برای کسب خود دست یابد و دومی از آن شاد بود که موتور قوی به او امکان خواهد داد تا یکی از آرزوهای دیرینه‌اش را که برنده شدن در مسابقات موتور سواری بود تحقق بخشد و طبعاً آن پیروزی ارزش نوآوری او را کاملاً به اثبات می‌رساند. موفقیت مورد نظر در ژاپن خیلی زود بدست آمد. در نتیجه در ۱۹۵۹ هوندا به عرصه مسابقات جهانی چشم دوخت و خود را به شرکت و پیروزی در مسابقات المپیک موتور سیکلت رانی که در بخشی از انگلستان برگزار می‌شد متعهد ساخت. در اینجا باز خلاقیت نبوغ آمیز آقای هوندا به کمک طلبیده شد. تقریباً تمام امکانات شرکت برای انجام این طرح در نظر گرفته شد. هوندا دست به انجام تجربیاتی زد تا به واسطه آنها بتواند اختراقی ایجاد کند که ترکیب جدیدی را در محفظه احتراق موجب شود و بدین وسیله نه تنها قدرت موتور را باز به دو برابر افزایش دهد بلکه در عین حال وزن آنرا به نصف تقلیل دهد. این کار به نتیجه رسید و بدین ترتیب شرکت هوندا یک شبه راه چند ساله را طی کرد و از کلیه رقبای اروپایی و آمریکایی خود جلو افتاد. بدین ترتیب موتورهای این شرکت در چند مرحله مراتب اول را به خود اختصاص دادند و جایزه تولیدکنندگان موتورسیکلت را بدست آوردند و در ۱۹۵۹، پنج مقام اول را در اختیار گرفتند (ماخذ ۸).

در طول دهه ۱۹۵۰ فوجی ساوا تمام تلاش خود را به کار برد تا توجه بی چون وچرای آقای هوندا را به مقتضیات امور بازرگانی شرکت خود معطوف سازد. اما تا ۱۹۵۶ ابتکارات ارائه و استفاده شده در موتورهای کورسی به طرز گسترده‌ای برای افزایش کارایی موتورهای معمولی مورد استفاده قرار گرفت و بنابراین فوجی ساوا، شریک خود را برای به کار گرفتن فناوری موتورهای مسابقه‌ای در موتورهای معمولی تحت فشار قرار داد (ماخذ ۶ و ۸).

فوجی ساوا بخش خاصی از خریداران بالقوه را در نظر داشت. او دریافته بود که موتور سیکلت مانند سایر وسایل عمومی حمل و نقل شهری عمدتاً توسط مردم مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما در آن ایام هنوز بسیاری از کاسب کاران کوچک به کار اشتغال داشتند و اجناس خود را با استفاده از دوچرخه تحویل می‌دادند و در انجام امور جاری نیز از همین وسیله بهره می‌بردند. رفت و آمد با قطار و اتوبوس

برای انجام امور مذکور نامناسب بود. اما از طرفی حساب و کتاب آن کسب و کارها عمدتاً با خانم های خانه بود که با خرید موتور به علت گرانی، دشواری جابجایی و ناامنی مخالفت می ورزیدند. تا اینکه روزی فوجی ساوآ در حالی که سعی می کرد توانایی های شریک خود را در انجام بعضی امور مورد سوال قرار دهد از او پرسید: آیا می توانی آنچه را که از مسابقات یاد گرفته ای برای ساختن موتور ارزان قیمتی که مطمئن به نظر آمده و با یک دست (برای آنکه دست دیگر برای حمل بسته ها آزاد باشد) قابل کنترل باشد به کار بری؟ (ماخذ ۶)

به این ترتیب در ۱۹۵۸ موتور سوپر کاب^۱ ۵۰ سانتیمتر مکعبی هوندا به بازار عرضه شد. کلاچ این موتور و استارت آن اتوماتیک بوده و سرعت موتور به خودی خود با سه وضعیت تطبیق می یافت. به علاوه این موتور هر چند مطمئن و مانند دوچرخه آشنا به نظر می رسید، طوری نبود که به آن انگ دوچرخه موتوری بخورد هر چند که این موتور از لحاظ روش تولید دارای کارائی بالائی نبود ولی به خاطر سبکی وزن و قدرت بالای آن با درآمدهای عموم مردم هماهنگی داشت تقاضا برای خرید این نوع موتور به شدت بالا گرفت. بنابر این شرکت که برای عرضه هر چه بیشتر این محصول خود تحت فشار دائمی قرار گرفته بود ناچار در صدد تهیه منابع مالی بر آمد تا بدین وسیله کارخانه ای با ظرفیت تولید سی هزار دستگاه در ماه ایجاد کند. یکی از مدیران بزرگ هوندا ذکر کرد که: "سرمایه گذاری برای ایجاد آن کارخانه به هیچ وجه قمار نبود. مالکیت انحصاری آن فناوری به ما تعلق داشت. بازار فروش آن موتور از آن ما بود و تقاضا هم که برای آن کالا سر به فلک می کشید." (کارخانه در اواسط ۱۹۶۰ برای بهره برداری آماده شد.) قبل از باز شدن کارخانه، شرکت هوندا قسمتهایی از موتور را ساخته و با استفاده از امکانات دیگران آنها را مونتاژ کرده، با قیمت نسبتاً زیادی به متقاضیان عرضه می کرد. تا پایان ۱۹۵۹ هوندا از مقام چهارم یا پنجمی در بازار موتورسیکلت ژاپن به یک باره به مقام اولی صعود کرد. از مجموع ۲۸۵۰۰۰ دستگاه موتوری که به فروش رساند ۱۶۸۰۰۰ سوپر کاب بودند.

فوجی ساوآ موقعیتی را که هوندا با عرضه سوپر کاب بدست آورده بود برای تجدید سازمان شبکه فروش خود مورد استفاده قرار داد. سالها شرکت هوندا از سامانه توزیع دو مرحله ای حاکم بر صنایع متضرر شده بود. این که شرکت هوندا دیرتر از سایر رقبا وارد بازار موتورسیکلت شده بود و واسطه ها

بخاطر وفاداری نسبت به تولید کنندگان متقدم با محصولات هوندا به صورت کالای در اولویت دوم در قیاس با کالای متقدمین برخورد می کردند بر مشکلات هوندا افزوده بود. بالاخره آنچه که شرکت هوندا را بیش از حد تضعیف می کرد این بود که کلیه تولید کنندگان، فروش کالای خود را به صورت امانی پذیرفته بودند و به این ترتیب واسطه ها بعد از فروش یک جنس بهای آن را به تولید کننده می پرداختند و این روال برای تولید کننده جدید که می خواهد با گرفتن مبالغی هر چند اندک از واسطه به توان مالی خود بیافزاید فوق العاده سخت بود.

فوجی ساوا ماهرانه توانست سوپر کاپ خود را در چشم واسطه ها "بیشتر دوچرخه جلوه دهد تا موتور" واسطه های سنتی هم که البته بعدها پشیمان شدند استدلالات فوجی ساوا را در مورد دوچرخه بودن سوپر کاپ پذیرفتند. بنابراین فوجی ساوا توانست از مرز واسطه ها گذشته و با شرایط بسیار مناسبی با مغازه دارهای فروشنده موتور سیکلت مستقیماً وارد معامله شود. اما از آنجا که تعداد این مغازه های کوچک بسیار زیاد بود (نزدیک به ۱۲۰۰۰ مغازه در سراسر کشور) امانت فروشی و نگهداری حساب و کتاب ممکن نبود. بنابراین سامانه فروش نقدی برقرار شد و به این ترتیب کنترل هوندا بر مبادی فروش خود در مقایسه با سایر تولید کنندگان به میزان قابل ملاحظه ای بالا رفت.

اکنون دیگر شرایط برای بررسی و ارزشیابی بازار آمریکا آماده شده بود. پیروزی های آقای هوندا در مسابقات موتور سیکل رانی باعث شده بود که او کاملاً باور کند که توانایی هایی دارد. هنوز ذهنش از اشغال افکار مربوط به المپیک خارج نشده بود و موفقیت های مکتسبه آتش جلوه گری برای یافتن چالش هایی دیگر را شعله ور می ساخت.

نظاره گر ژاپنی، آمریکا را بازاری بزرگ، بکر و ثروتمند و در نتیجه اغوا کننده می بیند. به علاوه هوندا از جایی دیگر تجربیاتی داشت این شرکت در خلال ۵۸-۱۹۵۷ سعی کرد بخشی از محصول خود را در بازار محلی جنوب شرقی آسیا به فروش رساند ولی موفقیتی به دست نیاورد. با توجه به در آمد کم و جاده ها و خیابانهای خاکی آن منطقه اقبالی از موتورها به عمل نیامد. در نتیجه در ۱۹۵۸ تنها حدود هزار دستگاه موتور به فروش رسید. البته بازار اروپا وسیع تر بود ولی مارکهای تولید کنندگان برجسته اروپایی معروف تر و بخوبی در اذهان جای گرفته بودند. دوچرخه موتوری ها هم در بخش موتورهای ارزان قیمت بخوبی تثبیت شده بودند و به این ترتیب ورود به بازار اروپا هم کار چندان ساده ای

نمی‌نمود. به هر حال از یک سو جاه طلبی و از سوی دیگر استدلالات قیاسی، فوجی ساوا و هوندا را متقاعد ساخت تا توجه خود را بر روی بازار آمریکا متمرکز نماید.

دو تن از مدیران هوندا که یکی از آنها به نام کی‌ها شیرو کاواشیما مدیریت عامل هوندای آمریکا و دیگری معاون او شد در اواخر ۱۹۵۸ وارد آمریکا شدند. آنان پس از ورود به سانفرانسیسکو به ترتیب به لس‌آنجلس، دالاس، نیویورک و کلمبس رفتند. آقای کاواشیما برداشتهای خود را از آنچه در برخوردهای اول مشاهده کرده بود به شرح زیر بیان می‌کند:

پس از مسافرت تقریباً از یک طرف به طرف دیگر آمریکا اولین واکنشم این بود که به خود بگویم: واقعا ما چطور توانستیم آنقدر بی‌شعور باشیم که به کشوری با این وسعت و با این همه ثروت وارد جنگ شویم! واکنش دومم ناراحتی بود. من خیلی انگلیسی حرف می‌زدم. به تعدادی واسطه موتورسیکلت سرزدیم. آنان با ما رفتار محترمانه‌ای نداشتند و به ما اینطور نشان دادند که آنها در درجه اول موتورسیکلت دوست هستند تا موتور فروش و در درجه دوم است که به خرید و فروش این کالا می‌پردازند. در آن هنگام تنها ۳۰۰۰ واسطه موتور سیکلت در آمریکا فعالیت داشتند و از این تعداد فقط ۱۰۰۰ مورد در تمام روزهای کاری هفته به کار اشتغال داشتند. بقیه فقط عصرها و در روزهای تعطیل آخر هفته باز بودند. موجودی‌های انبارها بسیار پایین بود، تولید کنندگان کالای خود را به صورت امانت فروشی در اختیار توزیع کنندگان قرار می‌دادند و مغازه‌های موتور سیکلت فروشی از نظر فروش قسطی به مشتریان کمک می‌کرد. به علاوه خدمات بعد از فروش هم تقریباً افتضاح بود. در واقع همه چیز مایوس کننده می‌نمود. برداشت دیگرم این بود که همه در آمریکا اهل موتوررانی هستند و اینکه اصولاً یک روز در اینجا فروش موتور سیکلت پا بگیرد کاملاً قابل تردید می‌نمود. اما در عین حال این واقعیت هم وجود داشت که در آمریکا سالانه ۴۵۰,۰۰۰ موتور سیکلت شماره و ۶۰,۰۰۰ دستگاه هم وارد می‌شد. پس از اینکه کسی بخواهد فقط ۱۰ درصد از بازار واردات آن کالا را بدست آورد نامعقول بود. من با گزارش این برداشتهای خود به ژاپن برگشتم.

در واقع ما هیچ راهبردی نداشتیم جز اینکه ببینیم آیا اصلاً می‌توانیم چیزی در آمریکا بفروشیم. بالاخره حرکت و چالش جدیدی بود و با فرهنگ موقعیت علیرغم همه دشواریهایی که توسط آقای هوندا در شرکت ما حاکم شده بود جور در می‌آمد. من برداشتهایم را به فوجی ساوا گزارش کردم و در آن این هدف بی‌معنای خود که احتمالاً خواهیم توانست ظرف چند سال آینده به ۱۰ درصد بازار واردات موتور سیکلت آمریکا دست یابیم را نیز گنجاندم. او ۱۰ درصد پیشنهادی مرا به طور عددی و رقمی با محاسبات ریاضی مورد ارزشیابی قرار نداد. ما راجع به سود و مدت و نقطه سربه‌سری و امثال آن حرفی نزدیم. فقط فوجی ساو به من گفت اگر کسی بتواند در این راه موفق شود من هم می‌توانم و به من اجازه داد یک میلیون دلار برای ورود به بازار آمریکا هزینه کنم.

مانع بعدی گرفتن مجوز خروج ارز از وزارت دارایی بود. آنها به شدت نسبت به کار ما بدبین بودند. تویوتا در ۱۹۵۸ اتومبیل تویوپت خود را به بازار آمریکا عرضه کرده و به طور مقتضانه‌ای با عدم اقبال روبرو شده بود. حالا آنها می‌پرسیدند: "هوندا چطور می‌تواند موفق شود؟" ماهها گذشت و ما کار خود را

با سماعت پیگیری کردیم. تا اینکه پنج ماه پس از درخواست ما، یک مرتبه به ما چراغ سبز داده شد. اما اشکال اینجا بود که سه چهارم از مبلغ درخواست ما را حذف کرده بودند و از ۲۵۰,۰۰۰ دلار باقی مانده، به ما گفتند: "فقط اجازه دارید ۱۱۰,۰۰۰ دلار را نقد در بازار آمریکا سرمایه گذاری کنید". باقی مانده مبلغ مورد موافقت می باید دارائی های ما به صورت وسایل و موجودی انبار مشتمل بر موتور سیکلت و متعلقات آن باشد.

دولت به امید آنکه بتواند ما را از خواسته خود منصرف کند کار ما را تا جولای (هفتمین ماه سال میلادی) ۱۹۵۹ معطل نگهداشت. ولی به هر حال ما دست بردار نبودیم و با فعالیت های دیوانه وار خود طبق زمانبندی خاصی جلو رفتیم. چنانکه قبلاً اشاره کردم، منظور ما این بود که با صادر کنندگان اروپایی وارد رقابت شویم. ما می دانستیم که محصولات ما هر چند خیلی بهتر از تولیدات اروپاییان نیستند ولی به هر حال خوب هستند. آقای هوندا شخصا خیلی از موتورهای ۲۵۰ و ۳۰۵ سانتیمتر مکعبی مطمئن بود. دسته های موتورهای ما خیلی به ابروهای بودا شباهت داشت و آقای هوندا فکر می کرد این عامل در فروش موتورهای ما خیلی موثر خواهد بود. بنابراین پس از مختصری بحث با یکدیگر و بدون آنکه اصولاً معیار مشخصی برای تعیین ترکیب محصولات که به آمریکا می بردیم داشته باشیم، تصمیم گرفتیم موجودی انبار خود را در آنجا به گونه ای ترتیب دهیم که هر محصول ۲۵ درصد از آن موجودی را تشکیل دهد. البته اگر آن موجودی انبار را از نظر قیمت برآورد کنیم کفه ترازو به نفع موتورهای بزرگتر یعنی ۳۰۵ و ۲۵۰ پائین می آید و سهم موتورهای ۱۲۵ و ۵۰ کم می شود.

کنترل بسیار شدید ارزی دولت ژاپن و آن پذیرایی غیر دوستانه ای که آمریکایی ها در ۱۹۵۸ از ما به عمل آوردند باعث شد که به طور محدودی کار را شروع کنیم. لس آنجلس را برای شروع کار انتخاب کردیم زیرا که نسل های دوم و سوم ژاپنی ها در آنجا زندگی می کردند. آن منطقه برای موتورسواری هوای خوبی دارد و جمعیت آن هم رو به افزایش بود. ما آنچنان از نظر مالی در مضیقه بودیم که ناچار سه نفری باهم یک آپارتمان مبله را با اجاره ۸۰ دلار در ماه اجاره کردیم. دو نفرمان ناچار روی زمین می خوابیدیم. بعد از آن، انباری را در یک نقطه دور افتاده شهر کرایه و منتظر ماندیم تا کشتی حامل محصولات ما برسد. از ترس آنکه مبادا بی پول بمانیم وسیله برای جابجایی موتورها نخریده بودیم، بنابراین پس از تخلیه کالا ناچار جعبه ها را به کمک هم سه تا، سه تا روی هم چیدیم و سپس کف انبار را آب و جارو کردیم و نهایتاً محلی برای لوازم یدکی درست کردیم و آنها را در جای مناسبی قرار دادیم.

در سال اول، به کلی از همه جوانب کار بی خبر بودیم. برای مثال نمی دانستیم فصل فروش موتور سیکلت در آمریکا بین ماههای آوریل تا اوت (تقریباً فروردین تا اواسط شهریور بود) است و ما کار را در اواخر سال میلادی (آذر) ۱۹۵۹ شروع کردیم. تجربه

سختی که در کار کردن با واسطه‌ها در ژاپن بدست آورده بودیم ما را متقاعد ساخته بود که مراجعه مستقیم به تک فروشان بهتر است. بنابراین در تبلیغات روزنامه‌ای خود تک فروشان را مخاطب قرار دادیم. تعدادی از آنان جواب دادند. تا بهار ۱۹۶۰ با ۴۰ تک فروش وارد معامله شدیم و مقداری از موجودی خود را که اکثراً موتورهای بزرگ بودند به مغازه‌های آنها منتقل ساختیم. تعدادی از موتورهای بزرگ ما فروش رفت ولی بعداً فاجعه‌ای روی داد.

هنوز هفته اول آوریل را پشت سر گذاشته بودیم که خبر داده شد روغن موتورهای ما نشت می‌کند و کلاچ آنها هم بخوبی کار نمی‌کنند. آن زمان واقعا به بدترین لحظات عمرمان تبدیل شدند. در واقع هوندا قبل از آنکه آبرویی کسب کند داشت آبروی خود را از دست می‌داد. بعداً متوجه شدیم که در آمریکا موتورها را اولاً در مسافرت‌های بسیار طولانی هم مورد استفاده قرار می‌دهند و در ضمن خیلی هم سریع می‌رانند. ناچار با مراجعه به ذخیره دلاری خود همه موتورهای معیوب را برای معاینه و رفع نقص با هواپیما به آزمایشگاه هوندا در ژاپن فرستادیم. در طول ماه سیاه آوریل تنها زمانی که بر خلاف سازمانهای دیگر بخوبی با ما برخورد می‌کرد پان آمریکن بود. آزمایشگاه ما به طور شبانه روزی به کار پرداخته و با آزمایشهای واقعی، مشکلات اساسی را نشان داد. ظرف یک ماه نه تنها مشکلات بلکه راه حل آنها نیز کشف شد. اما در عین حال دوران روزگار شکلی شگفت آور به خود گرفت.

در ۸ ماه اول به تبعیت از نظرات آقای هوندا و احساس خودمان ما تلاشی برای عرضه موتورهای ۵۰۰ نکردیم. هر چند که فروش آن موتورها در ژاپن با موفقیت باور نکردنی روبرو شد (و تولید نمی‌توانست هم پای تقاضا حرکت کند) عرضه آنها در بازار آمریکا که ظاهراً همه چیز را بزرگ و لوکس می‌خواست نامناسب می‌نمود. ما مثل کنه چسبیده و از بازار واردات آمریکا خط می‌گرفتیم. اروپایی‌ها هم مانند آمریکایی‌ها بر روی موتورهای بزرگ تأکید داشتند.

ما برای رفت و آمد و انجام کارهای خودمان در لس‌آنجلس از موتورهای سوپر کاب استفاده می‌کردیم. آن موتورها توجه عده زیادی را بخود جلب کرده بود. روزی یکی از مامور خریدهای فروشگاه سیبرز (یکی از مشهورترین فروشگاههای زنجیره‌ای آمریکا است) با ما تماس گرفت هر چند که به مخالفت خود در فروش از طریق واسطه‌ها ابرام داشتیم. درخواست سیبرز را مورد توجه قرار دادیم اما هنوز از ترس اینکه مبدا با عرضه این موتور به بازاری که همه در آن موتورهای بزرگ را دوست دارند تصویر خود را مشوش سازیم از انجام چنین اقدامی ابا داشتیم. اما وقتی موتورهای بزرگ خراب شدند

ما ديگر چاره اى جز عرضه موتورهاي كوچك نداشتيم بالاخره اين موتورها روانه بازار شدند نکته تعجب آور اين بود كه فروشندگاني كه به ما مراجعه كردند موتور فروش نبودند مغازه‌هايي بودند كه وسايل ورزشي مي‌فروختند.

هيچاني كه ورود سوپر كاپ به بازار ايجاد كرده بود شدت گرفت. البته هنوز مي‌بايد در چارچوب محدوديتهاي مالي كه دولت ژاپن براي ما به وجود آورده بود كار مي‌كرديم. بنابراين چاره‌اي نداشتيم جز اينكه با همان موجودي نقدي اوليه كار خود را ادامه دهيم. به اين ترتيب ناگزير موتورها را به فروش مي‌رسانديم و با عوايد و سود حاصله دوباره از ژاپن موتور وارد و مبالغه را صرف تبليغات مي‌كرديم. سعي داشتيم تا با تبليغات خود تمام بازار را قبضه كنيم. فروشندگان موتورهاي ما گزارش مي‌دادند كه در اصل مردم عادي خريداران پر و پا قرص محصولات ما هستند ولي ما هميشه از اينكه تلاش خود را به توسعه فروش به مردم عادي متمرکز سازيم نگران بوديم. فكر مي‌كرديم اگر فروش مذكور را دنبال كنيم واسطه‌هاي سنتي را كه مي‌توانستند موتورهاي گران تر و پرسودتر را براي مثال به مشتريان كاپشن سپاه پوش بفروشند بكلي از خود بيگانه خواهيم ساخت.

نتيجه اين عملكرد هوندا را كه ظرف چند سال در بر دارنده فروش و سود سرشاري بود قبلا مورد توجه قرار داديم و نيازي به تكرر آن نيست. اما آنچه گفتني است اين است كه بنا به گواهي تاريخ، هوندا به صنعت موتور سيكلت آمريكا معنای ديگري بخشيد. بنا به نظر تيمي كه براي اولين بار هوندا را به بازار آمريكا وارد ساخت، جريان كار شركت و چگونگي كار گرفتن موتورهاي ساخت آن نوعي نوآوری است كه شايد بتوان گفت به زور وبا بي ميلي در دامن هوندا گذاشته شد. به هر حال اين روال كار هيچ جزئي از راهبرد نبود كه شركت هوندا ميل داشت در ۱۹۵۹ تعقيب كند. حتى تا چهار سال پس از شروع كار هم اين شركت به سادگي ميل نداشت از آرمانهاي اوليه چشم بپوشد و به همين دليل تا ۱۹۶۳ هوندا با همان شركت تبليغاتي اول كه از لس‌آنجلس آگهي‌هاي لازم را تهيه و منتشر مي‌ساخت به كار ادامه داد. در تمام اين مدت آگهي‌هاي منتشره، كلييه مشتريان بالقوه موتورها را مخاطب قرار مي‌داد.

در ۱۹۶۳ يك دانشجوي دوره كارشناسي دانشگاه يوسا ال اى كه دروس مربوط به آگهي و تبليغات خود را مي‌گذراند براي انجام تكليفات درسي طراحي آگهي براي موتورهاي هوندا را به استاد خود پيشهاد كرد كه مورد قبول او قرار گرفت. آگهي اين دانشجو متضمن اين عبارت بود كه: شما بهترين يا شريف ترين مردم را بر روي موتورهاي هوندا مي‌بينيد. استاد درسي كه از آگهي پيشهادي شاگردش

خوشش آمده بود او را تشویق کرد تا طرح خود را به شرکتهای تبلیغاتی پیشنهاد کند. آن دانشجو در شرکت تبلیغاتی گری^۱ که انجام امور مالی شرکت هوندا را عهده‌دار بود دوستی داشت. بنابراین او طرح خود را از طریق دوست خود در اختیار آن شرکت قرار داد. شرکت گری که می‌دانست معاملات سالانه هوندا به ۵ میلیون دلار بالغ می‌شود انجام تبلیغات این شرکت را وسوسه‌کننده یافته بود. به همین جهت این شرکت به شرط آنکه آن دانشجو فکر خود را مطلقاً با کسی در میان نگذارد، طرح او را خرید و متعاقباً سعی کرد حق استفاده از آن عبارت تبلیغاتی را به هوندا بفروشد.

جالب اینجاست که بین اعضای تیم مدیریت هوندای آمریکا که در ۱۹۶۳ به ۵ نفر افزایش یافته بود در مورد رد یا قبول آن آگهی تبلیغاتی سخت اختلاف افتاد. رئیس و مدیر امور مالی شرکت معتقد بودند که باید پیشنهاداتی را هم از سایر شرکتهای تبلیغاتی بگیرند ولی مدیر فروش معتقد بود که آگهی "شریف‌ترین مردم" پیام کاملاً درستی است و بدون چون و چرا باید پذیرفته شده و مورد استفاده قرار گیرد. اصراری که او در قبال آگهی مذکور داشت بالاخره دیگران را وادار به تمکین کرد. به این ترتیب پس از یک سلسله حوادث از قبل طرح ریزی و پیش بینی نشده شرکت هوندا در ۱۹۶۳ راهبردی را فرا راه خود قرار داد که به موجب آن فروش هوندا باید مشخصاً به بخش عظیم و بکری از بازار موتور سیکلت آمریکا سمت گیری می‌شد. این عمل صورت گرفت و این نحوه سمت گیری هوندا از آن پس جز لایتنج‌های افسانه هوندا شده است.

آگهی شریف‌ترین مردم بر افزایش روند فروش موتورهای هوندا اثر حیرت آوری گذاشت به طوریکه در ۱۹۶۴ تقریباً از هر دو موتوری که در آمریکا فروش رفت یک هوندا بود.

در نتیجه هجوم کم درآمدها و صاحبان درآمدهای متوسط به بازار موتور سیکلت، بانکها و سایر شرکتهای اعتبار دهنده که معمولاً با وامهای خود واسطه‌های موتور سیکلت را مورد حمایت قرار می‌داند تقریباً از این گروه روی برگردانده و تسهیلات قابل توجهی در اختیار خریداران این کالا قرار دادند. این اقدام موسسات مالی باعث شد تقاضا برای موتورهای هوندا سر به فلک کشد. به این لحاظ شرکت نهایت استفاده را از موقعیت برده، دست به اقدامی بظاهر متهورانه زد، در اواخر ۱۹۶۴ شرکت به فروشندگان خود اعلام کرد که دیگر به صورت قسطی معامله نخواهد کرد و محصولات خود را نقداً

(پول در ازا تحویل محصول) به فروش خواهد رساند. پس از اعلام آن سیاست هوندا خود را برای مقابله با شورش فروشندگان آماده ساخت. تقریباً کلیه فروشندگان شکایت کردند، شرکت را مورد سؤال قرار دادند و سعی کردند آنرا حتی المقدور تحت پیگرد قانونی قرار دهند ولی در عین حال هیچ یک از آنها از حق فروشندگی خود صرفنظر نکردند. در این حال هوندا در یک چرخش ناگهانی قدرت خود را به قدرت یک تولید کننده تغییر داد. به این ترتیب ظرف سه سال هوندا الگوی جدیدی را برای صنعت موتور سیکلت سازی طرح کرد.

پدیده هوندا

داستانی که راجع به هجوم هوندا به صنایع موتور سیکلت سازی آمریکا نقل شد تنها یک نگرش جدید به واقعیت نیست، بلکه این ماجرا توجه ما را به مسائل مختلفی جلب می کند و سوالات متفاوتی را برای ما مطرح می سازد. واقعا چه عواملی باعث شد افرادی با خصوصیات متفاوت هوندا و فوجی ساوا بخوبی با هم کار کنند؟ چه انگیزه ها و تفاهماتی باعث شد مدیران هوندای آمریکا از سیاست فروش موتورهای ۲۵۰ و ۳۵۰ که آقای هوندا متعصبانه بر آن تاکید داشت تبعیت نکنند و مقتضیات بازار را بگونه ای که رخ نمودند پاسخگو باشند؟ چه روال تصمیم گیری به مدیری نسبتاً مرتبه پائین مثل مدیر فروش اجازه داد نظرات مدیران رده اول خود را رد کند و آگهی شریف ترین مردم را به مردم برساند؟ چه ارزشها و تعهداتی شرکت را به قبول ریسک تغییر سامانه فروش خود از قسطی به نقدی سوق داد؟ وقتی به گذشته نگاه کنیم می بینیم اتفاقات محوری به وقوع پیوسته با منطق عادی جور در می آید. اما سازمانها بدون آنکه با چشم منطق به گذشته نگاه کنند و بخوبی از اتفاقات مربوط به آن عبرت بگیرند عمر خود را می گذرانند و هیچ یک بخوبی هوندا و با ثابت قدمی آن پیش نمی روند.

با رد کنار هم قرار دادن دو دیدگاهی که از داستان هوندا ارائه گردید به پدیده ای می رسیم که من آن را "پدیده هوندا" نام داده ام. مشاورین، دانشگاهیان، و مدیران غربی میل دارند واقعیت را ساده بینگارند و یا عبارتی دیگر با واقعیت به صورت ساده اندیشانه ای مواجه می شوند و بدین لحاظ اتفاقات را در ذهن و فکر خود به صورت حوادثی که زنجیروار یکی پس از دیگری می آید می بینند. البته آنان همیشه بر اینکه عامل/انسانی باید به حساب آید تاکید می نمایند. اما مطالعه گسترده قضایای مربوط به راهبرد در

دانشکده‌های مدیریت، گزارشهای مشاورین مدیریت، اسناد حاوی طرحهای راهبردی و مطبوعات عمومی غربی تقریباً همگی نشانگر این واقعیت هستند که این نوشتارها روندی اساسی را نادیده می‌انگارند و آن روند، فرایندی است که طی آن سازمانها به کسب تجربیات می‌پردازند، در ضمن آنها سعی می‌کنند خود را با شرایط وفق دهند و در نتیجه در کل به افزایش ذخیره‌های خود می‌افزایند. در حالیکه ممکن است عکس قضیه به واقعیت نزدیکتر باشد. ما میل داریم نوعی هدفداری منطقی و روال درست را به خود قضیه نسبت دهیم. اغلب چگونگی رویارویی سازمان با محاسبات غلط، اشتباهات و اتفاقات غیر منتظره‌ای که در دایره دید او نمی‌گنجد و طی زمان اتفاق می‌افتد در موفقیت (یا شکست) سازمان نقش بسزایی دارد. در واقع اگر ما بخواهیم توانایی خود را برای هدایت سرنوشت سازمان بالا ببریم باید درک خود را نسبت به قلمرو فوق افزایش دهیم و در زمینه فوق تحقیقات بیشتری انجام دهیم.

در بخشی از این مبحث نقصان راهبرد مبتنی بر نگرش از دیدگاه اقتصاد خرد را بیان کردیم، و آنچه اکنون باید یادآوری شود این است که ژاپنی‌ها با پذیرش مفهوم گسترده‌تر راهبرد از افتادن به تله کاستیهای نگرش اول می‌پرهیزند. در حالیکه ما در این ایام به محصولات ژاپنی به دید احترام و تحسین می‌نگریم و در عین حال بخاطر نمی‌آوریم که اولین محصولات تولید کنندگان خودروهای ژاپنی به طرز فصاحت باری با شکست مواجه شدند. برای مثال اتومبیل تویوت تویوتا، چهارگوش، بدقیافه و از نظر مکانیکی معیوب بود. بنابراین، بازار تویوتا نگرش همانطور که داتسون هم علیرغم چندین بار تلاش برای عرضه اتومبیل خود در بازار آمریکا، ناکام ماند. در همین چند سال اخیر هم محاسبات مزدا در امور اتومبیل‌های مجهز به موتورهای چرخشی خود غلط از آب درآمد و لاجرم این شرکت را در آستانه ورشکستگی قرار داد. بر خلاف اسطوره‌های شایع، ژاپنی‌ها با راهبردی منطقی و از پیش طراحی شده برای به چنگ آوردن بازار موتورسیکلت‌های کوچک وارد آمریکا نشدند. آنان در کشور خود محصولاتی را تولید کردند که به تولیدشان عادت داشتند و سپس سعی کردند آن محصولات خود را به خارج صادر کنند. چنانکه همه مدیران شرکتهای تولید کننده خودروهای ژاپنی اذعان دارند موفقیت فروش این محصولات به هیچ وجه مرهون چند مغز متفکری که در راس چند سازمان نشسته و در افق گسترده دید خود همه جا را مشاهده و جایگاه خود را تعیین می‌کند نبوده است.

برعکس موفقیتها در سایه مدیرانی که به قدر کافی برای عدول از نظرات خود سعه صدر داشته اند حاصل آمده است. پدیده‌ای که ژاپن را از آستانه شکستهای متعدد بازگردانده است حاصل جمع مغزهای کوچکی بوده که به صورت کارکنان بخشهای تولید، توزیع، فروش و امثالهم به کار اشتغال داشته‌اند و هر یک در حد و توان خود به کیفیت و موفقیتی که هر یک از این تولید کنندگان بدست آورده، یاری داده‌اند. مدیریت میانی و سطح بالای وظایف اصلی خود را این دیدند که از هدایت مدیران و کارکنان سطح پایین از پیش تعیین شده و انعطاف ناپذیر پرهیز نمایند و بعکس هماهنگی و رهبری تلاشهای آن افراد در جهت مقتضیات بازار را عهده‌دار شوند.

ژاپنی‌ها از واژه راهبرد برای بدست آوردن تعریف شکننده‌ای از بازرگانی و یا طرح جامع تغییرناپذیر استفاده نمی‌کنند. آنان عمدتاً به همراهی راهبردی یا ثبات قدم در تطبیق پذیری فکر می‌کنند که این طرز تفکر بر اعتقادات آنان به ضرورت تطبیق یافتن تدریجی و گام به گام با حوادث صحنه می‌دهد. به نظر آنان بعید است که یک رهبر (یا یک گروه طراح راهبرد) بتواند به تنهایی آنچنان راهبرد شجاعانه‌ای را طرح کنند که سازمان را بدون هیچ اشکال و خطایی به سر منزل مقصود راهنمایی نماید. بعکس در اغلب اوقات رهنمودها و علائم از پایین فرستاده می‌شوند. به همین جهت ژاپنی‌ها بر توانایی سازمان در جذب اطلاعات از رده‌های پایین و بازگرداندن سازمان یافته آنها به محل اول به صورت جریانی دائمی دو طرفه بیش از هر توانایی دیگر ارج می‌نهند. وقتی این جریان دوطرفه مستمراً پیگیری شود، در بازبینی گذشته، چهره نوعی راهبرد به چشم خواهد خورد. و به طور خلاصه راهبرد را می‌توان کلیه عواملی دانست که برای موفقیت سازمان به عنوان سامانه‌ای تطبیق پذیر لازم است

تلخیص و ترجمه از مقاله زیر توسط دکتر حسین رحمان سرشت.

Pascale Richard T.(1984)."Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success." *California Management Review*. XXXVI no. 3 Pp. 47-72.

فهرست مأخذ متن اصلی

1. Bower J.L.(1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment*. Boston: Harvard Business School.
2. Hayes, R.H. and Abernathy (July-August, 1980). "Managing our way to Economic Decline ". *Harvard Business Review*, Pp. 67-77

3. Hayes, R.H.. and Garvin (May-June, 1982). "Managing as if tomorrow Mattered." *Harvard Business Review*. Pp. 70-79
4. Boston Consulting Group.(1975). *Strategy Alternative for the British Motorcycle Industry*. London. Her Majesty's Stationary Office.
5. Purkayastha, D. (1981). "Notes on Motorcycle Industry." Copyrighted Case. Harvard Business School.
6. Sakiya, T. (1982). *Honda Motor: The Men , the Management , and the Machines*. Tokyo , Japan: Kadonsha International.
7. Rumelt, R. P.(1980). "A Teaching Plan for Strategy Alternatives for British Motorcycle Industry. in Japan" *Business Policy*. New York: The Japan Society.
8. Sakiya, T. (June-August,1972). "The Story of Honda's Founder." *Asahi Evening News*. Japan.

سوددهی شرکت چاشنی سبز

بسیاری از سازمانهای کوچک به علت ناآشنایی با مفهوم راهبرد، عدم اتخاذ راهبرد، و یا بد اجرا کردن راهبرد که ممکن است اتخاذ کرده باشند ورشکست می‌شوند. اما اگر این شرکتها بخوبی با استعدادهای خود و مفاهیم مطروحه در قلمرو راهبرد آشنا باشند خواهند توانست از راه پر پیچ و خم و پر فراز و نشیب پهنه تجارت پیش بروند بدون آنکه در آن راه با خطراتی جدی مواجه شوند. قضایایی از قبیل زیر به این مقدمه مربوط است و دقت در آن به ما نکات مهمی را می‌آموزد. شما هم این قضیه را بخوانید و ببینید شما از آن چه درس می‌گیرید.

دوستی خانمها جوادی و بروجردی از زمان ورود به دبیرستان شروع شد. آنان پس از ورود به دانشگاه یکی بعد از دیگری به خانه بخت رفتند ولی تا اخذ لیسانس به درس خود ادامه دادند. اما پس از آن، بچه‌داری و سایر مشکلات نه به آنان اجازه تحصیل داد و نه امکان اختیار کردن یک شغل اما وقتی فرزندانشان به دوره راهنمایی رسیدند آنها تصمیم گرفتند تحصیلات خود را ادامه دهند. پشتکار و تلاش آنان بالاخره منجر شد به اینکه در امتحان ورودی دانشگاه غیر انتفاعی قبول شوند، اما هزینه تحصیل در آن دانشگاه بیش از استطاعت آنان بود. با این حال آنها به هیچ وجه دست بردار نبودند. بنابراین اول به هر ترتیبی که بود هر یک از آنها ۳۰۰۰۰ تومان قرض الحسنه گرفت. اما قبل از ثبت نام، مجسم کردن دشواری دریافت وام در هر سال و سختی باز پرداخت آن وامها در مدتی کوتاه آنان را به فکر انداخت تا چاره‌ای بیاندیشند تا شاید با استفاده از ۶۰ هزار تومان خود به عنوان سرمایه، درآمد مستمری برای خود ایجاد کند. آنها امکان دایر ساختن کسبه‌های مختلف را مورد بررسی قرار دادند. ابتدا به فکر افتادند آرایشگاه یا دوزندگی دایر کنند ولی زود متوجه می‌شدند که آن کارها هم دوندگی زیاد و هم سرمایه فراوانی طلب می‌کند که با امکاناتشان ناسازگار بود. بالاخره آنها با کسب مرخصی تحصیلی یک ترمه برای تعقیب فکری که به نظرشان رسیده بود کار خود را از شهریور ۱۳۶۴ شروع کردند.

ابتدا جوادی و بروجردی مانند بسیاری از کاسبهای بی تجربه صرفا به فروش و در آمد بیشتر چشم دوختند و از جنبه‌های دیگر کسب و کار غافل ماندند. از آنجا که زمان شروع کارشان با فصل تهیه رب گوجه فرنگی که کمیاب شده بود مقارن گردیده بود، آنها به خرید گوجه فرنگی و تهیه رب پرداختند.

آنان در همین زمان به تهیه انواع سبزی، تمیز و خشک کردن آنها نیز دست زدند، در آغاز کار تولیدات خود را مستقیماً به دوستان، آشنایان و افراد محل فروختند و به این ترتیب برای محصولات خود مشتریان زیادی جمع کردند در این ضمن آنان تقریباً از ادامه تحصیل منصرف و به عکس درصدد گسترش کسب خود برآمدند.

بزودی آنان متوجه شدند که هیچ وقت نخواهند توانست از دوستان و آشنایان و اهل محل دستمزد قابل قبولی دریافت کنند، بنابراین فروش تولیدات خود را از طریق مغازه‌های بزرگ مناطق ثروتمندترین مورد توجه قرار دادند. اینطور به نظرشان می‌آمد که برای فروش از طریق آن مغازه‌ها کافی است که ظاهر محصولات خود را تمیز کرده و کیفیت آنها را بالا ببرند. این خانمها فکر نمی‌کردند که اصولاً قیمتها برای خریداران به اصطلاح سطح بالا مساله‌ای باشد. خانم جوادی می‌گفت: "می‌خواهیم محصولاتی داشته باشیم که اصولاً هیچ خریداری در مورد قیمت آنها چون و چرایی نمی‌کند" همین خانم در جایی دیگر اظهار می‌دارد "یک روز حسابداری باتجربه به ما گفت شما باید تا می‌توانید تولید کنید و بفروشید در واقع قیمت برای خریداران اجناس شما مطرح نیست ما هم سعی‌مان همین بود و اصلاً به هزینه تولید توجهی نداشتیم و البته بعدها متوجه شدیم چه اشتباهی کرده‌ایم."

به علاوه خانم جوادی در تشریح ماجرا می‌گوید، ما برای جلب رضایت مشتریهای خود با دشواری زیادی و با بسیج شوهران و کلیه اقوام و دوستان و آشنایان در تهران و شهرستانها سعی داشتیم چند نوع قوطی شیر خارجی در اندازه‌های مختلف تهیه و مخلوطی از سبزی‌ها برای مصارف مختلف و چاشنی‌ها را در آنها بسته بندی کنیم و پس از چسباندن برچسبهایی که می‌باید روی جعبه‌ها را کاملاً می‌پوشاند آنها را به فروش برسانیم. رب خود را نیز در شیشه‌هایی که تهیه‌شان واقعاً دشوار بود بسته بندی می‌کرده و می‌فروختیم. اما علاقه ما به توسعه فروش محصولات خود ایجاب می‌کرد که به دو سه مغازه کفایت نکنیم و به سراغ مغازه‌های دیگر هم برویم ولی قیمت اجناس ما به قدری بالا بود که در مغازه‌های دیگر کسی اقبالی نسبت به آنها نشان نمی‌داد. برای مثال قیمت یک کیلو رب ما تقریباً دو برابر یک کیلو رب سایر فروشندگان بود. یک بار به سرمان زد که رب خود را در کیسه نایلونهای بزرگ به این مغازه‌ها بفروشیم تا آنها هم بتوانند به هر مقدار که مشتریان می‌خواهند به صورت باز (نه بسته بندی شده) به آنها بفروشند سبزیها و سایر محصولات خود را به همین ترتیب به فروش رساندیم و این

کار فروش محصولات ما را بقدری بالا برد به طوریکه دیگر ما نمی‌توانستیم جوابگوی این تقاضا باشیم و در واقع فروش ماهانه ما در سال ۱۳۶۷ به ۲۵ هزار تومان رسید. علیرغم این فروش بالا، سودی که بتوان روی آن حساب کرد عاید این دو دوست نمی‌شد بنابراین این امر به ناراحتی‌های خانوادگی که آنها بخاطر توجه بیش از حد به کار پیدا کرده بودند می‌افزود. در واقع آنها به تنها چیزی که توجه نداشتند هزینه تولید بود، اصولاً آنان سامانه‌ای برای کنترل هزینه نداشتند و به فکرشان هم نمی‌رسید که باید چنین سامانه‌ای داشته باشند. تا اینکه در یک میهمانی مشترک، دوست شوهر خانم جوادی یعنی آقای مشورتچی که شخص بسیار با تجربه و مدیری موفق بود ضمن بیان تجربیات خود به نکاتی اشاره کرد که برای شرکا شرکت چاشنی سبز (شرکت خانمها جوادی و بروجردی) بسیار آموزنده و راه گشا بود. این اتفاق باعث شد که این خانمها از آقای مشورت چی راهنماییهای بیشتری در مورد کارشان بخواهند. از جمله آقای مشورتچی به آنان آموخت تا از کیسه های نایلونی کوچک و حتی پاکت‌های تمیز برای بسته بندی محصولات خود استفاده کنند، به علاوه آنان را متوجه ساخت بجای آنکه گوجه‌فرنگی را سه جعبه، چهار جعبه از سبزی فروش سر کوچه بخرند اگر آنرا ۲۰ جعبه، ۳۰ جعبه از میدان تره بار بخرند، رب گوجه‌فرنگی برایشان ارزاتر در خواهد آمد و بجای چاپ برچسب برای قوطی ها اگر برچسب های کوچکتری برای بسته‌های نایلونی چاپ کنند هزینه‌ها کمتر خواهد شد. همچنین آقای مشورتچی برای خانمها جوادی و بروجردی تفاوت بین هزینه‌های تولید و هزینه های سربار را توضیح داد و به آنان چگونگی کنترل هزینه‌ها را آموخت. خانمها جوادی و بروجردی شاگردان خوبی بودند و خوب مطالب را گرفتند و بکار بستند و به سرعت کسب خود را به سوددهی رساندند.

متأسفانه این خانمها از ادامه تحصیل باز ماندند و مدتی هم در زندگی خانوادگی با مشکلاتی مواجه شدند ولی در حال حاضر فروش سالانه آنها در حال گذشتن از مرز دو میلیون تومان و روال زندگی‌شان در حال بازگشت به حالت عادی است. در واقع کار در مسیری قرار گرفته که بعید نیست شوهران شخصیت‌های اصلی این ماجرا از کارهای خود دست کشیده، در کنار همسرانشان به توسعه کسبی که آنها شروع کرده‌اند بپردازند