



رازهای موفقیت جهانی توپوتاموتورز

از سال ۲۰۰۰، تولید جهانی اتومبیل با سه میلیون دستگاه افزایش به شصت میلیون دستگاه رسیده است و نیمی از این افزایش تولید، حاصل فعالیت شرکت توپوتاست. این شرکت به تدریج شرکت جنرال موتورز را تحت تملک خود قرار خواهد داد و به بزرگترین شرکت در این صنعت تبدیل می‌شود. اما راز موفقیت آن چیست؟ در حالی که طی چهار سال گذشته عمده توجهات به تغییرات اساسی و عمیق در شرکت نیشان معطوف بوده، توپوتا رشدی ناگهانی و عظیم را در سرتاسر جهان تجربه کرده است. این شرکت که بزرگترین شرکت اتومبیل‌سازی ژاپن است در آینده نزدیک تعداد بیشتری اتومبیل در خارج تولید خواهد کرد تا در ژاپن.

توپوتا از لحاظ تولید جهانی، شرکت فورد را پشت سر گذاشته و قصد دارد از لحاظ فروش با پشت سر گذاشتن شرکت کرایسلر به اوج برسد، توپوتا هدف شرکت را که کسب پانزده درصد بازار اتومبیل جهان است اعلام کرده است. با تحقق این هدف رهبری صنعت اتومبیل‌سازی جهان از دست شرکت جنرال موتورز خارج خواهد شد.

آقای اوکودا که اکنون شرکتش ده درصد صنعت اتومبیل‌سازی جهان را در اختیار دارد به هدف جدید خود یعنی رسیدن به رقم پانزده درصد می‌اندیشد. فوجیوچو یکی از مدیران شرکت توپوتا می‌گوید "قصد ما ایجاد انگیزه در کارکنان است زیرا مهم‌ترین عامل رشد همین است. هدف شرکت توپوتا به طریقی فاش شده است" او با ناراحتی این جمله را می‌گوید گوئی موضوعی را که روی پارچه‌های بزرگ آویخته شده روی دیوارها در تمام کارخانه‌های توپوتا در سرتاسر جهان نوشته شده و در معرض دید ۲۶۴ هزار کارگر این شرکت است می‌توان پنهان کرد! ارزش سرمایه در بازار شاخص بسیار بزرگ و خوبی است. ارزش دارائی‌های توپوتا از ارزش مجموع دارائی‌های سه شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی ایالات متحده بیشتر است. همچنین ارزش دارائی‌های آن از ارزش مجموع دارائی‌های رقبای موفق آن در ژاپن یعنی نیشان و هوندا افزون‌تر است.

مسئلاً مهم‌ترین نکته این است که توپوتا به صنعت جدید اتومبیل‌سازی جهان آموخت چطور درست اتومبیل بسازد.

در سال ۱۹۹۱ سه تن از محققان دانشگاه MIT کتابی نوشتند تحت عنوان "ماشینی که جهان را دگرگون کرد".

در این کتاب، اصول و رویه‌های سیستم تولید در شرکت توپوتا (TPS) توصیف شده بود. سیستمی که توسط تائیچی اونو در این شرکت مستقر گردیده بود.

او از ادوارد دمینگ متخصص آمار و کنترل کیفیت که نقش بسیار بزرگی در ابداع رویه‌های تولید سریع داشت الهام گرفته بود. این روش‌ها طی جنگ جهانی دوم توسط آمریکا مورد استفاده قرار گرفته بود. مهم‌ترین اصل در سیستم تولید توپوتا (TPS)، حذف ضایعات و هدر رفتن‌ها از جهات گوناگون و تمرکز مطلق بر کیفیت بالا از طریق روند رشد مداوم (Kaizen) است. جنبه مونتاژ همزمان قطعات درست بر مبنای نیازی که در هر لحظه در خط تولید وجود دارد، روشن‌ترین وجه حرکت به سمت حذف هدر رفتن زمان و... از روند تولید است. صنعت نیرومحركه جهان و بسیاری دیگر از شاخه‌های تولید، به سرعت اصل TPS را درک کرده و به کار گرفتند.

Office Address:

No.18 , Mina blv, Africa St., Tehran/IRAN

Tel.: (+98 21) 88 20 20 60 - 50 lines

Fax: (+98 21) 88 20 20 81

www.parsethylene-kish.com



در این راه، اتومبیل‌های اروپائی و آمریکائی که در دهه ۱۹۷۰ غیرقابل اعتماد بودند به اتومبیل‌هایی با کیفیت بالا و قابل اطمینان تبدیل شدند. طی دو دهه گذشته، قیمت اتومبیل در مقایسه با کامپیوتر و دیگر کالاهای مصرفی الکترونیکی کاهش کمتری پیدا کرده است. اما کیفیت و ویژگی‌های اتومبیل‌های امروزی در مقایسه با اتومبیل‌های سه دهه پیش بسیار بالاتر است. این وضعیت، بیش از همه در اتومبیل‌های ژاپنی به‌ویژه تویوتا مشاهده می‌شود. بالا رفتن قیمت بنزین مصرف‌کنندگان آمریکائی و اروپائی را به سمت استفاده از اتومبیل‌های ژاپنی که هم کم مصرف بودند و هم استحکام فوق‌العاده‌ای داشتند سوق داد.

هنگامی که موانع تجاری افزایش یافت، ژاپنی‌ها کارخانه‌هایشان را در کشورهای اروپائی و آمریکائی مستقر کردند. تویوتا در مقایسه با نisan و هوندا با سرعت پائین‌تری در کشورهای خارجی کارخانه ساخت اما هنگامی که شروع به این کار کرد، روش‌ها و اصول حاکم بر خط تولید آن، مزیت چشم‌گیری برای این شرکت به‌وجود آورد بنابراین موفقیت شرکت تویوتا حاصل مهندسی عالی خط تولید آن است که کنترل کیفیت را در دست و اختیار کارگران خط تولید قرار می‌دهد. آنها هرگاه احساس کنند مشکلی را در خط تولید وجود دارد می‌توانند آن را متوقف کنند یا درخواست کمک نمایند. اگر در هر کارخانه تویوتا در ایالات متحده، اروپا، دبی، انگلستان یا والنسین در فرانسه قدم بزنید مشاهده می‌کنید در همه آنها، اصول حاکم بر خط تولید یکی است و به دقت رعایت می‌شوند. اما غیر از رعایت دقیق اصل کیفیت عالی، عوامل دیگری نیز در موفقیت شرکت تویوتا دخیل بوده است.

یکی دیگر از این عوامل روند سریع تولید مدل‌های جدید است که باعث شده این شرکت بتواند هر دو سال مدلی جدید را به بازار عرضه کند. کارلوس گوسن مدیر شرکت نisan در کتاب خود تحت عنوان “تغییر” که درباره دگرگونی عظیم در ضعیف‌ترین شرکت تولیدکننده اتومبیل ژاپن بین سه شرکت برتر این کشور نوشته شده آورده است: به محض آنکه رؤسای تویوتا نیاز یا شکافی را در بازار احساس می‌کنند یا مدلی جدید را که از سوی شرکت رقیب تولید شده می‌بینند، مدلی جدید تولید می‌کنند که شکاف بازار را پر کند یا کامل‌تر از نوع تولید شده توسط شرکت‌های رقیب در ژاپن است. نتیجه این رویه وجود بیش از ۶۰ مدل اتومبیل تویوتا در ژاپن و دهها مدل در بازارهای بزرگ جهان نظیر بازار اروپا و ایالات متحده است. بدون تردید در درون مدل‌های جدید، از همان قطعات مدل‌های پیش استفاده شده است: بیش از دوسوم قطعات مدل‌های جدید، همان قطعات مدل‌های پیشین است.

● رضایت مشتری، هدف اصلی تویوتا

اگر مدت زمانی را با کارکنان تویوتا بگذرانیم متوجه ویژگی خاصی در آنها می‌شویم. کارکنان دیگر شرکت‌های تولیدکننده خودرو درباره موتور، کیفیت رانندگانی، مصرف پائین سوخت و طراحی جذاب اتومبیل‌های شرکتشان صحبت می‌کنند. در واقع اصول تویوتا بسیار شبیه اهداف استراتژیک شرکت است. به‌نظر می‌رسد ژاپنی‌ها، اروپائی‌ها و آمریکائی‌ها، همگی آن را با تمام وجود درک کرده‌اند. آقای چو معتقد است فرهنگ منحصر به فرد تویوتا حاصل این واقعیت است که شرکت در یکجا یعنی تویوتاسیتی که سی دقیقه است با ناگویا در مرکز ژاپن فاصله دارد رشد کرد. در اینجا، تویوتا چهار کارخانه مونتاژ دارد که توسط کارخانه‌های عرضه‌کننده قطعات احاطه شده است. در ابتدا، کارگران شرکت در این منطقه مالک قطعات کوچک زمین بودند. آقای چو که شاگرد آقای اونو بوده و اکنون متخصص کنترل تولید است تصور می‌کند این واقعیت که

Office Address:

No.18 , Mina blv, Africa St., Tehran/IRAN

Tel.: (+98 21) 88 20 20 60 - 50 lines

Fax: (+98 21) 88 20 20 81

www.parsethylene-kish.com



مدیران و عرضه کنندگان قطعات شرکت تویوتا هر روز یکدیگر را میبینند نوعی فرهنگ مناسب همکاری بهوجود آورده است - بسیار شبیه وضعیتی که در ابتدا در دره سیلیکونی وجود داشت.

جیم پرس رئیس بخش فروش شرکت تویوتا در آمریکای شمالی است. او ۳۵ سال پیش در حالیکه از شرکت فورد به ستوه آمده بود از آن جدا شد زیرا عقیده داشت فورد نمیتواند رابطه خوبی را مشتریها داشته باشد و احتمالاً شرکت ژاپنی تویوتا که تازه در حال باز کردن راه خود در آمریکای شمالی بود میتواند در این زمینه بهتر عمل کند. حق با او بود؛ تویوتا و شرکت جنرال موتورز در کالیفرنیا یک کارخانه تولید اتومبیل دارند اتومبیلهایی دقیقاً مشابه از خط تولید بیرون میآیند که برخی از آنها برچسب جنرال موتورز و بقیه برچسب تویوتا دارند؛ پس از ۵ سال طبق تحقیقی که از سوی گروه مشاورهای بستون صورت گرفت ارزش فروش تویوتا بسیار بیشتر از مدل آمریکائی بود و علت آن اعتماد بیشتری بود که خریداران به فروشندگان و شبکه خدمات پس از فروش تویوتا داشتند. آقای پرس با اطمینان به نفس و آرامش میگوید: فرهنگ حاکم بر تویوتا در درون همه ماست. تویوتا شرکتی مشتریمحور است و همه فعالیتها برای رضایت مشتریها صورت میگیرد.

اما غیر از عواملی نظیر پیشرو بودن در تولید جهانی اتومبیل، رشد سریع تولید و مشتریمحوری عامل دیگری نیز در موفقیت طولانیمدت تویوتا دخالت داشته است. یکی از تحلیلگران آمریکائی با مطالعه شرکت تویوتا به ویژگیهای خاصی در این شرکت و کارکنان و رؤسای آن دست یافته است. او میگوید کارکنان و مدیران شرکت تویوتا همواره خود را از منطقه امن خارج نگه میدارند؛ هرگاه آنها به یک هدف دست مییابند هدفی بزرگتر و دشوارتر برای خود تعیین میکنند. حرکت مستقیم و مدام به سمت کامل و عالی بودن عامل دیگری است که زمینه موفقیت تویوتا را طی سالهای اخیر چه در ژاپن و چه خارج آن فراهم کرده است.

● حرکت به سمت جهانی شدن

در ابتدای دهه ۱۹۹۰ هنگامیکه حباب اقتصادی ژاپن از میان رفت، وضعیت برای تویوتا دشوار شد. نخست آنکه به سبب قوی شدن ین، تویوتا باید سخت تلاش میکرد تا رقابتی باقی بماند. آقای اکودا رئیس شرکت تویوتا در اواسط دهه ۱۹۹۰ برای حفظ ویژگی رقابتی شرکت برنامههای را برای کاهش هزینهها آغاز کرد.

هنگامیکه هزینهها کاهش یافت و اندکی بعد از قدرت ین کاسته شد، تویوتا از این دو عامل سودی مضاعف برد. اما تویوتا همچنین باید با وضعیت نامناسب بازار اتومبیل در ژاپن کنار میآمد. میزان فروش اتومبیل از حدود شش میلیون دستگاه در سال به چهار میلیون دستگاه کاهش یافته بود. تویوتا باید نسبت به فشارهای رقابتی دو شرکت هوندا و نیسان واکنش نشان میداد. یکی از واکنشهای آقای چو در مقابل رقابت شدید در کشور، آغاز دور جدیدی از کاهش هزینهها بود که باعث شد سهم این شرکت از ۳۸ درصد در اواسط دهه ۱۹۹۰ به ۶/۴۴ درصد در سال گذشته افزایش یابد. یکی از نقاط قوت تویوتا، وجود شبکه گسترده و وسیع فروشندگان اتومبیلهای این شرکت بوده است. تویوتا از پنج کانال اصلی فروش اتومبیل که تحت مالکیت بخش خصوصی هستند بهره میبرد. هر یک از این کانالهای توزیع و فروش در حوزههای خاص تخصص دارد. البته اخیراً تعداد این کانالها به چهار کانال کاهش یافته است و کانالی خاص برای توزیع و فروش اتومبیلهایی که مطابق میل و خواسته جوانان است در این چهارچوب ایجاد شده است.

Office Address:

No.18 , Mina blv, Africa St., Tehran/IRAN

Tel.: (+98 21) 88 20 20 60 - 50 lines

Fax: (+98 21) 88 20 20 81

www.parsethylene-kish.com



تویوتا نیز شبیه همه شرکتهای تولیدکننده اتومبیل باید به تکهتکه شدن بازار اتومبیل در ژاپن عادت کند. این بدان معناست که دیگر نمیتوان صدها هزار اتومبیل از یک مدل را روانه بازار کرد و انتظار داشت همه آن را بخرند. رئیس کارخانه تسومی که یکی از مدلهای تویوتا در آن تولید میشود روزهایی را به یاد میآورد که چنین وضعیتی در بازار حاکم بود و تعداد اندکی مدلی در خطوط تولید وجود داشت. اما امروزه خطوط تولید با وضعیت جدید سازگار شدهاند و طوری منعطف گردیدهاند که حداکثر هشت مدل مختلف همزمان در آنها تولید میشود.

● بذریهای موفقیت

ایجاد تمام این تغییرات در ژاپن، در مقایسه با بزرگترین چالش شرکت تویوتا یعنی تولید تعداد بیشتری اتومبیل در خارج در مقایسه با داخل ژاپن، چندان دشوار نیست. در کنار تولید اتومبیل برای صادرات، تویوتا با ساخت سه کارخانه دیگر در آمریکای شمالی و دو عدد در اروپا، هدف رشد در خارج ژاپن را دنبال کرده است. بین سالهای ۱۹۹۳ و ۲۰۰۳ تولید اتومبیل در خارج ژاپن دو برابر شده و به رقم دو میلیون دستگاه رسید. این در حالی بود که تولید در داخل ژاپن از ۵/۳ میلیون دستگاه به سه میلیون دستگاه کاهش یافت. اما پس از مدتی یعنی طی سالهای اخیر با رشد صادرات، تویوتا تولید خود را به سطح قبلی بازگرداند. در حال حاضر حدود نیمی از تولید داخل، صادر میشود. روند جهانی شدن، اندازه و شکل تویوتا را تغییر داده است. در سال ۱۹۸۰ تویوتا یازده کارخانه در نه کشور داشت. در سال ۱۹۹۰، بیست کارخانه در چهارده کشور و امروزه ۴۶ کارخانه در ۲۶ کشور. همچنین تویوتا در کالیفرنیا و فرانسه مراکز طراحی و در دیترویت، بلژیک و تایلند مراکز مهندسی دارد. اگر چه ژاپن هنوز هم بزرگترین بازار تویوتاست اما سال گذشته برای نخستینبار، فروش اتومبیلهای تویوتا در آمریکای شمالی به دو میلیون دستگاه رسید و در اروپا پس از دوران طولانی رشد کند، پنج درصد سهم بازار در دست این شرکت است. تویوتا کارخانههایی در ترکیه و فرانسه افتتاح کرده و با تولید مدلهای جدید برای اروپا، سهم خود را در بازار اتومبیل این قاره افزایش داده است. از سوی دیگر هم اکنون بیش از ده درصد بازار اتومبیل ایالات متحده به تویوتا تعلق دارد. آقای چو معتقد است این رشد بینالمللی و جهانی شدن بزرگترین دگرگونی برای شرکت تویوتاست. به اعتقاد وی حفظ استانداردهای بالای تولید همزمان با رشد سریع در سرتاسر جهان، بزرگترین چالش فرا روی شرکت تویوتا میباشد. زیرا این شرکت به تازگی روند حرکت به سمت جهانی شدن و تبدیل شدن به شرکتی واقعاً جهانی را آغاز کرده است.

تا همین اواخر این شرکت صرفاً یک صادرکننده بزرگ با کارخانههایی در کشورهای خارجی بود. در بین اعضاء هیئت مدیره تویوتا که تا چندی پیش همگی ژاپنی بودند، تعدادی خارجی دیده میشود و این بدان معناست که این افراد در کمیته مدیران در توکیو حاضر میشوند اما به ایشان اجازه داده میشود عملیات کارخانههای مستقر در خارج را بدون رجوع به دفتر مرکزی، مدیریت کنند. برای تویوتا، این وضعیت، قدمی بزرگ در دور شدن از حاکمیت متمرکز توسط تویوتا سیتی است. قدم دیگر، تأسیس مؤسسه تویوتا، نه فقط برای آموزش مدیران ژاپنی بلکه برای پرورش گروههایی از مدیران از سرتاسر جهان است. با فعالیت این مرکز، مدیران ارشد تویوتا نه تنها از وجود نیروهای کارآمد و ماهر مطمئن هستند بلکه میتوانند اطمینان داشته باشند که در تمام فعالیتهای تولید و خردهفروشی تا تأمین قطعات و... مشکلی در آینده وجود نخواهد داشت. اما روند جهانی شدن و رشد سریع تولید که همکنون در کشورهای نظیر چین وجود دارد باعث شده آموزش

Office Address:

No.18 , Mina blv, Africa St., Tehran/IRAN

Tel.: (+98 21) 88 20 20 60 - 50 lines

Fax: (+98 21) 88 20 20 81

www.parsethylene-kish.com



تخصصی برای نیروهای پائین هرم کارکنان یعنی کارگران خط تولید ضروریتر شود. تویوتا گروهی از کارگران خط تولید خود را به نقاط مختلف جهان میفرستد تا نیروها را در کارخانههای جدید آموزش دهند یا در صورت نیاز به تغییر یک مدل، مشکلات احتمالی را حل کنند.

این سرپرستهای خطوط تولید، کارگران محلی را آموزش میدهند. مدیران تویوتا برای بهرهگیری از تجارب دیگر شرکتهای اتومبیلسازی جهان، کارخانههایی را با مشارکت آنها تأسیس میکنند. کارخانه مشترک با شرکت جنرال موتورز، کارخانههای با همکاری PSA پژو سیتروئن در جمهوری چک و نیز کارخانههای با سرمایهگذاری مشترک چین مثالهایی از این روند هستند. اما مدیران تویوتا به این نتیجه رسیدهاند که در زمینه تعداد مدیران ژاپنی که آماده کار در خارج هستند، چه به شکل موقت چه دائم، محدودیتهایی وجود دارد بنابراین (مرکز بینالمللی تولید) را در تویوتا سیتی تأسیس کردهاند. در اینجا، در روزی خاص، کارگران فیلیپینی و چینی میآموزند چطور اتومبیلهای تویوتا را مونتاژ کنند. شاید بتوان گفت بزرگترین راز موفقیت دائمی شرکت تویوتا در TPS یا سیستم تولید تویوتا نهفته است. آقای آگاتا یکی از متخصصان تولید شرکت تویوتا، شغل خود را انتقال اصول و ارزشهای سیستم تولید تویوتا به نسلهای جوانتر تلقی میکند. اما او معتقد است باید پا را از این فراتر گذاشت. به عقیده او موفقیت حاصل پیشرفت و رشد مداوم است. همواره باید بر کیفیت افزود و اقتصادیتر تولید کرد.

یکی از برنامهریزهای شرکت جنرال موتورز میگوید تنها راه برای متوقف کردن تویوتا، از میان بردن فرهنگ حاکم بر آن است. اما چه عامل دیگری میتواند چنین تأثیری داشته باشد؟ بزودی تویوتا از هر جهت جنرال موتورز را پشت سر خواهد گذاشت. هر گونه انقلاب تکنولوژیک تأثیری بر تویوتا نخواهد داشت چون این شرکت، خود پیشرو جدیدترین تکنولوژیهای ساخت اتومبیل است. از سوی دیگر چون تویوتا خیلی سریع به تغییر سلیقه مشتریان واکنش نشان میدهد، تغییر سلیقه مصرفکنندگان نیز تهدیدی برای آن محسوب نمیشود. آن برنامهریز شرکت جنرال موتورز به نکته خیلی مهمی اشاره کرده است: تا وقتی که تویوتا بتواند فرهنگ خود را طی تبدیل شدن از یک شرکت ژاپنی بینالمللی به شرکتی جهانی حفظ کند، آینده آن تضمین شده محسوب میشود.

fgasia.org

منبع:

اداره بازاریابی و فروش منطقه ای ایران خودرو

www.toyota.co.jp

www.interbrand.com

Office Address:

No.18 , Mina blv, Africa St., Tehran/IRAN

Tel.: (+98 21) 88 20 20 60 - 50 lines

Fax: (+98 21) 88 20 20 81

www.parsethylene-kish.com