

تاکید مدیرعامل تویوتا در جمع کارکنان این شرکت:



## بازگشت به فلسفه بنیادی برای پیشرفت

ترجمه و تلخیص: عباس ارون تاج

### چکیده

حداقل در سه دهه گذشته، شرکت تویوتا، از بسیاری جنبه‌ها، پیشگام و شماره یک صنعت خودرو در دنیا بوده است و نظام مدیریت و تولید نوآورانه آن، موجب تحول اساسی در کسب و کار صنعت خودرو دنیا شده و نظامها و ساز و کارهای مورد استفاده تویوتا نه تنها در این صنعت بلکه در بسیاری از کسب و کارهای دیگر، مورد الگو برداری قرار گرفته است.

به دنبال بروز بحران اقتصادی جهانی، صنعت خودروی دنیا با بحران و چالش سختی روبرو شد و میزان تولید و فروش شرکتهای خودرو ساز با کاهش چشمگیر مواجه شد. شرکت جنرال موتورز رسماً اعلام ورشکستگی کرد و بسیاری دیگر با زیان دهی قابل توجه، دوران سخت و دشواری را از سر می گذرانند.

در این شرایط، شرکت تویوتا نیز برای اولین بار در چند دهه تاریخ فعالیت، با زیان قابل توجه در عملکرد مالی سال ۲۰۰۸ خود (۴۶۱ میلیارد ین)، مواجه شد. برای غلبه بر این بحران، تیم مدیریت ارشد این شرکت در سال ۲۰۰۹ تغییر کرد و خط مشی و راهبردهای شرکت، مورد بازنگری و تازه گردانی قرار گرفت.

بدیهی است، شیوه رویارویی مدیریت این شرکت با بحران و چالشهای فرارو، می تواند منبع یادگیری و راهنمای ارزشمندی برای مدیریت همه شرکتهای خودرو ساز و همه صنایع باشد. بدین منظور، متن سخنرانی مدیر عامل جدید شرکت تویوتا، آکیوتویودا، ترجمه و تقدیم مدیران صنعت کشور می شود. در این سخنرانی برخی خطوط اصلی شیوه و نگرش این شرکت پیشرو، در مواجهه با بحران زیان دهی و کاهش فروش، ارائه شده است.

صنعت خودروی جهان از نیمه دوم سال گذشته ( سال ۲۰۰۸ ) با شرایط و دوران بسیار سختی مواجه شد.

در شرکت تویوتا، ما سال مالی ۲۰۰۸ را با یک زیان عملیاتی ۶۱ میلیارد ینی (معادل حدود ۴/۶ میلیارد دلاری) به پایان رساندیم. پیش بینی ما این است که زیان عملکرد مالی سال جاری ۲۰۰۹ شرکت، عمیقتر و بیشتر خواهد شد.

در نتیجه همه تیم مدیریت جدید شرکت تویوتا احساس می کند که در یک شرایط توفانی، در حال دریانوردی است.

### رجعت به فلسفه بنیادی شرکت تویوتا

از زمان تولد تویوتا، فلسفه شرکت این بود که در جامعه، مشارکت داشته باشد.

اولین آموزه تویوتا (بنیانگذار تویوتا) که در بیانیه اهداف اولیه شرکت در ۱۹۳۵ ذکر شده است، می گوید که ما باید در توسعه و رفاه هر کشوری که در آن حضور داریم - مستقل از هرپست و مقام - مشارکت کنیم و به شکل صادقانه، وظایف خود را انجام دهیم. به عبارت دیگر ما - شرکت تویوتا - باید خودروهای با کیفیت بالا که برای جامعه سودمند باشند را تولید کنیم.

«مشارکت در جامعه» برای تویوتا دو معنا و مصداق دارد:

اول اینکه، ما خودروهایی که نیازهای جامعه را تامین می کنند و زندگی مردم را غنی می سازند، تولید و عرضه کنیم و دوم اینکه با ریشه گرفتن در جامعه از طریق خلق، شغل کسب سود و پرداخت مالیات، اقتصاد جامعه ای که در آن عملیات کسب و کار داریم را غنی و توانا سازیم.

متأسفانه با کاهش درآمد و زیان دهی در وضعیت موجود و نبود امکان پرداخت مالیات به دولت ژاپن و سایر کشورهایی که در آنها حضور داریم، انجام بند دوم مشارکت در جامعه، با کاستی و نقصان مواجه شده است.

همانند هرکس دیگری در شرکت، بنده نیز از این موضوع، ناراحت هستم.

بنابراین، ما باید مجدداً، از سطح بسیار عمیق و ریشه ای، کارمان را شروع کنیم.

### مواجهه با بحرانها با عبرت از تاریخ

تاریخ ۷۰ ساله تویوتا، مملو از

چالشهای فراوانی است که شرکت با آنها مواجه بوده است. تویوتا در سال ۱۹۵۰ تا مرز ورشکستگی پیش رفت و درگیر یک نزاع کارگری شد که موجب کاهش کارکنان آن به یک چهارم، شد. در نتیجه، مدیرعامل و سایر مدیران ارشد وقت شرکت، مسئولیت آن شرایط را پذیرفتند و استعفا دادند. اما آن تجربه تلخ، نقطه اتکا و شروعی برای خلق مناسباتی دوستانه و نیرومند بین کارکنان و مدیریت شرکت شد که در تمام دوره گذشته، یک حامی و مزیت تویوتا بوده است.

در دهه ۱۹۷۰، سخت شدن استانداردهای آلودگی هوا و دو بحران نفتی جهانی، مجدداً صنعت خودرو و شرکت تویوتا را با تهدید و چالش جدی مواجه کرد، اما ما با ساخت و تولید خودروهای پاک تر و با افزایش کارایی مصرف سوخت خودروها، بر آنها غلبه کردیم.

در دهه ۱۹۸۰، تویوتا با موانع تجاری و همچنین محدودیت داوطلبانه صادرات روبرو شد که کسب و کار ما را مورد تهدید قرارداد، اما ما با گسترش و انتقال کارخانههای تولید خودرو به خارج از ژاپن و در سراسر جهان، بر این چالش نیز پیروز شدیم.

بنابراین تویوتا در ۷ دهه کسب و کار تاریخ خود، از بحرانها و چالشهای بسیاری، موفق بیرون آمده است. چیزی که این توانمندی را میسر کرده این است که راه تولید و عرضه خودروهای خود را بر اساس دو اصل بنیادی استوار کرده ایم:

۱. اول مشتری (Customer First)؛
۲. مواجه شدن با واقعیت و حضور در میدان عملیات و حل ریشه ای مشکلات (Genchi Genbutsu).

به علاوه همه شرکتهای گروه تویوتا در هر چالش و بحرانی که با آن مواجه شدند، با نوآوری های تکنولوژیکی و افزایش بهره وری، به پا خواستند و عمل کردند.

در دوره ۱۰ سال گذشته، رشد و افزایش زیادی در تولید و فروش بین المللی داشته ایم. تا سال ۲۰۰۳، هرگام رشد و گسترش تویوتا، فراتر از نیم میلیون دستگاه خودرو در سال بوده است. از آنجا که ماموریت تویوتا، مشارکت در جامعه از طریق تولید

خودرو بوده است، من فکر نمی کنم که این گسترش و رشد کسب و کار شرکت، برای پاسخگویی به نیاز مشتریان در سراسر جهان، اشتباه بوده است. اما شاید ما بیش از آنچه که باید، کسب و کار شرکت را بسط و گسترش داده ایم. این امر موجب شده است که ما نتوانیم از نقاط قوت سنتی و متعارف تویوتا، به خوبی استفاده کنیم.

### خط مشی، راهبردها و راه تویوتا

با این ذهنیت و رویکرد، راه فراروی ما روشن است.

به عنوان یک شرکت، ما باید ماموریت مشارکت در جامعه از طریق تولید خودرو را دوباره مورد تاکید قرار دهیم و همگی در آن شراکت کنیم.

ماباید آن اصولی را که تویوتا در دورانهای دشوار ملاک عمل قرار داده است، به مرحله اجرا در آوریم. چند سال پیش رو، هنوز دوره سختی خواهد بود، اما اگر همه شرکتهای گروه تویوتا در سراسر جهان، دست به دست هم دهند و ماموریت تویوتا را باز تایید کنند، تویوتا به دوران شکوفایی باز خواهد گشت. هدف بدون درنگ و فوری من این است که از همین سطح بنیادی کسب و کار تویوتا، کار را شروع کنیم تا بتوانیم در سریعترین زمان به وضعیت سود آوری باز گردیم.

برای تحقق این امر، من می خواهم یک تعهد تزلزل ناپذیر در سراسر شرکت به منظور کوشش برای تولید خودروهای بهتر، ایجاد کنم. به عبارت دیگر، من می خواهم تویوتا به صورت محصول محور، مدیریت شود.

پیش از آنکه بپرسیم: چه تعداد خودرو خواهیم فروخت؟ یا چه مقدار پول از این فروش خودرو گیرمان می آید؟، باید از خودمان بپرسیم: چه نوع خودروهایی موجب خوشنودی مشتریانمان در هر منطقه می شود؟ یا آن خودروها با چه قیمتی، مشتریان در هر منطقه را جلب و جذب می کند؟

پس از آن، باید این خودروها را تولید و عرضه کنیم.

عرضه نسل سوم خودرو Prius که اخیراً اعلام شده است، یک نمونه دست

اول از چنین نگرش و راهبردی است . من مطمئن هستم که این خودرو ، هم نیاز جامعه را برآورده می سازد و هم خواسته مشتریانمان را پاسخ می دهد .

**منطقه‌ای محور شدن کسب و کار تویوتا**  
دومین چیزی که می‌خواهیم بر آن تمرکز کنیم، این است که اطمینان حاصل کنیم که مدیریت ما، تأمین نیازهای بازارهای منطقه ای را در اولویت قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، ما یک سبک و رویکرد مدیریتی خواهیم داشت که بازار و مصرف‌کنندگان هر منطقه را از نزدیک مشاهده می‌کند و زیر نظر دارد، به دقت تغییرات در بازار را مورد توجه قرار می‌دهد و به آن کسانی که بهترین شناخت و اطلاعات از آن بازار منطقه ای دارند، اجازه می‌دهد که بموقع و سریع تصمیم‌گیری کنند و به نیازهای آن بازار، پاسخ دهند .

ساختار مدیریت جدید شرکت تویوتا، این راهبرد و ایده را منعکس می‌کند. من از هر یک از معاونان مدیر عامل در مناطق مختلف، درخواست می‌کنم که مسئولیت کامل کسب و کار در هر منطقه مشخص را به عهده بگیرند .

به علاوه ما یک «چشم انداز منطقه‌ای» روشن، ترسیم خواهیم کرد که در آن تعیین می‌کنیم که در هر منطقه مشخص، تویوتا، چه نقشی باید ایفا کند و به چه اهدافی باید دست پیدا کند .

همچنین و به منظور اینکه مشخص کنیم که تویوتا، در چه جاهایی باید رشد و گسترش داشته باشد و در کجاها ضروری است که عقب نشینی و کسب و کارش را منقبض و محدود کند، ظرفیتها و شرایط بازار موجود خودمان را مورد توجه و بررسی قرار خواهیم داد .

این تصمیمات به ما اجازه می‌دهد که منابع خود را با اولویت‌بندی بهتری، تخصیص دهیم. با انجام این فرایندها و طرحها، من علاقه‌مندم که توسعه محصول و تولید محصول تویوتا، هرچه بیشتر، منطقه ای محور شود.

ما خط مشی خود را از «استقرار خطوط کامل تولید در همه جا» به «برپا کردن خط تولید محصولات مشخص برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان هرمنطقه

خواهد شد.

بنده باور دارم که سازگار شدن وسیعتر با بازار خودروهای سازگار با محیط زیست، نه تنها موجب کاهش آلاینده‌گی گاز CO می‌شود، بلکه سبب می‌شود صنعت خودرو، روی راهکارهای دوستدار محیط زیست متمرکز شود و این خود به خلق اقتصاد جدید و نیرومند، کمک خواهد کرد .

وقتی صحبت از بازار ژاپن مطرح است، باید مجموعه کامل بازار از جمله خودروهای کوچک و خودروهای کارکرده را در کنار خودروهای نو و صفر کیلومتر، باهم مورد توجه قرار داد.

جمع تعداد خودروهای موجود مورد استفاده در ژاپن، ۷۵ میلیون دستگاه است. با این ذهنیت و نگرش و تا وقتی که ما محصولات جذاب، تولید و عرضه کنیم، راههای بسیاری برای افزایش فروش خواهیم داشت و فرصتهای فراوانی فراروی ما قرار دارد.

برای اینکه کسب و کار خود را از این زاویه جدید بنگریم، باید تبلیغات و بازاریابی خود را مجدداً بازننگری و تازه‌گردانی کنیم. در نهایت، من تاسیس و ایجاد یک شرکت تخصصی و خبره در بازاریابی را در نظر دارم. این شرکت جدید اولویت رویکرد مشتری محور ما را در جایگاه واقعی آن قرار خواهد داد و ایده‌های تازه ای به تویوتا ارائه خواهد کرد تا در آینده، محصولات بهتری را تولید و عرضه کنیم .

### بازار آمریکای شمالی

فروش در بازار آمریکای شمالی اخیراً به شدت کاهش یافته است، اما با داشتن ۲۵۰ میلیون خودرو در حال کار و با افزایش جمعیت این منطقه، من به طور جدی معتقدم این بازار دوباره التیام خواهد یافت. وقتی این امر رخ دهد، ممکن است بسیار متفاوت از وضعیت بازار کنونی آن باشد که تمرکز آن روی مدل‌های Full-sized است. بنابراین ما باید در رویکردمان نسبت به بخش خودروهای Full-sized، جایی که بازار می‌تواند محدود و منقبض تر شود، هوشیار باشیم .

اینها به ما می‌گویند که بازار آمریکای

### پیش از آنکه بپرسیم : چه تعداد خودرو خواهیم فروخت، یا چه مقدار پول از فروش خودرو گیرمان می‌آید، باید از خودمان بپرسیم: چه نوع خودروهایی موجب خوشنودی مشتریانمان در هر منطقه می‌شود

مشخص»، تغییر خواهیم داد.

ما همچنین خودروهای جدیدی را که پیش بینی می‌کنیم مورد نیاز مصرف‌کنندگان هستند و رانندگی با آنها، هیجان‌انگیز است، به بازار عرضه خواهیم کرد .

برای تشریح بیشتر منظورم، اجازه دهید راه و جهت حرکت تویوتا در مناطق مختلفی را که قصد داریم در آنها حضور داشته باشیم، به طور خلاصه مرور کنیم .

### بازار ژاپن

تویوتا مدل جدید Prius را در ۱۸ می ۲۰۰۹ در ژاپن عرضه خواهد کرد، خودرویی که با تحسین و استقبال گسترده مواجه شده و میزان سفارش خرید آن تا کنون از مرز ۲۰۰ هزار دستگاه، فراتر رفته است.

این خودرو به آخرین سیستم هیبریدی مجهز است و به باور من، بازخورد استقبال از این خودرو نشان خواهد داد که مشتریانمان این خودرو را به لحاظ تکنولوژیکی، مورد تأیید قرار خواهند داد . به علاوه طرح تشویقی دولت ژاپن با عنوان طرح «کاهش مالیات خودروهای سازگار با محیط زیست» و «طرح پرداخت یارانه تعویض خودروهای فرسوده و خرید خودروهای سازگار با محیط زیست»، موجب تقویت فروش خودرو در ژاپن

شمالی یکی از موتورهای عمده رشد تویوتا خواهد بود و این بازار، همچنان نهایت اهمیت را برای ما خواهد داشت. تویوتا کوشش به عمل خواهد آورد تا عملیات کسب و کار در این منطقه، با استقلال بیشتری انجام شود، رشد ریشه‌دار شرکت در این منطقه ادامه یابد و به عنوان یک عضو جامعه امریکای شمالی، بهترین خودروها را در این منطقه، تولید و ارائه کند.

### بازار اروپا

بازار اروپا پر است از خودروسازان عمده و با سابقه که هر کدام در تاریخ و ملیتهای این منطقه ریشه دارند. با این حال، تویوتا طی سالها منابع قابل توجهی را به این بازار اختصاص داده است و برای موفقیت بیشتر در این بازار، به چیزی فراتر از فقط فروش بیشتر و افزایش سهم بازار، نیاز داریم. ما به یک مدل کسب و کار متمایزکننده تویوتا در این منطقه نیاز داریم تا در میان انبوه خودروسازان فعال در آن، گم و محو نشویم. در این ارتباط آنچه که موجب متمایز شدن بیشتر تویوتا می شود، تکنولوژی هیبریدی آن است. به موازات سختگیرانه تر شدن قوانین زیست محیطی که به مرحله اجرا گذاشته می شوند، ما باید کانون کسب و کارمان را در اروپا بر تولید و عرضه خودروهای هیبریدی متمرکز کنیم. اطمینان داریم که این راهبرد، یک موفقیت نیرومند برای تویوتا در اروپا به ارمغان خواهد آورد.

در عین حال، اروپا، جایی است که تویوتا می تواند در مورد فرهنگ خودرو چیزهای زیادی یاد بگیرد. من همیشه این واقعیت را که خودرو یک نقش و کارکرد عمده در زندگانی اروپاییان داشته است و آنان به تجربه رانندگی عشق می ورزند، تحسین کرده ام. امیدوارم که ما بتوانیم راههایی برای انتقال این تجربه، لذت بردن از رانندگی، را به سایر مناطق جهان، پیدا کنیم.

**بازار مناطق در حال گسترش مانند چین**  
این بازارها، ظرفیت رشد حیرت آوری دارند و من از اکنون، روزی را می بینم که چین شانه به شانه آمریکا، به عنوان یک

خودروهایی تولید و عرضه کنیم که تجربه رانندگی با آنها خوشایند و هیجان انگیز است.

همچنین باید به تکنولوژی مجهز شویم که نیازهای مشتریان را پیش بینی کند.

### ارتباط با کارکنان

در یک کنفرانس خبری در ژانویه، از تمایل خود برای تبدیل شدن به مدیر عاملی که می خواهد با کارکنان صف و میدان عملیات، نزدیکترین ارتباط را داشته باشد، صحبت کردم.

بنده باور دارم که اساس مدیریت در میدان عملیات قرار دارد و کارکنان تویوتا مهمترین و گرانبهاترین نقش را در این میدان، بازی می کنند. توانایی رقابت پذیری یک شرکت، هنگامی افزایش می یابد که کارکنان آن، فرصت توسعه، بهبود و توانمند ساختن خود را داشته باشند. در تویوتا ما همیشه یک عبارت کلیدی داریم که می گوید: کیفیت را در هر یک از عملیات فرایند، جستجو کنید. هنگامی که هر یک از کارکنان ما می کوشد به این عبارت جامه عمل بپوشاند، نتیجه آن، تولید و عرضه خودروهای با کیفیت بالا خواهد بود. بنابراین باور دارم که اصل بنیادی مدیریت این است که باید به همراه کارکنان فکر کنیم و به همراه کارکنان توسعه پیدا کنیم؛ به نحوی که در هر مرحله از فرایند کارمان، کیفیت را بسازیم.

من فقط ۲۵ سال با تویوتا بوده ام و همکاری داشته ام و برای احراز پست مدیرعاملی شرکت، این مدت، زمان کمی است. اما در همین دوره، من قدر دان فرصتهای بسیاری که برای یادگیری برایم فراهم شد و حمایتی که از بسیاری از همکاران به انواع مختلف از من شد، هستم.

دلیل اینکه تویوتا قادر بوده که رشد کند، این است که از حمایتهای قوی هر یک از مشتریان، نمایندگیهای فروش، تامین کنندگان مواد و قطعات، شرکتهای گروه تویوتا و پیشینیان شرکت، برخوردار بوده است. من مایلم از این فرصت استفاده کنم و از همه آنان و همچنین سهامداران و سایر ذی نفعان تویوتا در سراسر جهان، صمیمانه تشکر و قدر دانی کنم. □

**مدیر عامل تویوتا می گوید:  
من فقط ۲۵ سال  
با تویوتا بوده ام  
و همکاری داشته ام  
و برای احراز  
پست مدیرعاملی شرکت،  
این مدت، زمان کمی است**

بازار عظیم و وسیع، قرار خواهد گرفت. به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان این مناطق، همانند همیشه، ما باید گام های مستقیم و سراسر برداریم. من مصمم هستم تا یک کسب و کار و راهبرد فعال و پیشقدمانه برای این مناطق، داشته باشیم. برای این کار، به چیزی فراتر از تنها ارائه محصولات موجود نیاز داریم. باید تلاش کنیم تا محصولات با کیفیت بالا، هدفمند و مناسب برای پاسخگویی به نیازهای مشخص این مناطق، طراحی و تولید کنیم و با قیمتهای مناسب و قابل پذیرش مشتریان این مناطق عرضه کنیم.

### توسعه محصولات و سازماندهی خطوط تولید

حال اجازه دهید به موضوع توسعه محصولات و سازماندهی خطوط تولید شرکت بپردازیم. همانطور که قبلا گفتم، من به طور جدی معتقدم که برای رسیدن به جامعه ای کم - کربن (Low - Carbon) باید تکنولوژی های زیست محیطی را هر چه بیشتر توسعه و گسترش دهیم که ما را به مصرف سوخت اندک، می رساند. برای این کار، ما باید به دنبال بهبود عملکرد زیست محیطی هر دو نوع خودروهای هیبریدی و خودروهای معمولی، باشیم. اما این به تنهایی موفقیت ما را تضمین نمی کند. علاوه بر آن ضروری است ما