

ناتوانی تویوتا در رهبری بحران

کتاب مترجم: مهوش سیفی

کارشناس عالی استاندارد

Seifi.Mahvash@Gmail.com

منبع: Harvard Business School

امریکایی شرکت تویوتا، جیم لنتز را ودار به عذرخواهی از مشتریان کرده است. او اجازه داد که مسائل مهم مربوط به کیفیت و ایمنی محصولات از کنترل خارج شود. این موضوع بیشتر موجب شد تا رسانه ها، سیاستمداران و مشتریان، پاسخهای کورکورانه‌ی تویوتا را زیر ذره بین بگذارند.

این برنامه ها فایده ای ندارد. " شما با شمشیر زندگی می کنید و با شمشیر هم می میرید. " اسلحه‌ی تویوتا برای موفقیت همواره کیفیت بود، یکی از مزایای رقابتی که موجب شد تا امریکائیان از خرید اتومبیلهای جی ام و فورد خودداری کنند و برند تویوتا را برگزینند. تویوتا تنها زمانی می تواند به جایگاه اولیه‌ی خود

مشکلات رو به گسترش شرکت تویوتا یک مورد بحرانی است که به درستی رهبری نشده است. "تویوتا فقط زمانی می تواند به جایگاه اولیه‌ی خود بازگردد که اتومبیلهایی را با بالاترین کیفیت تولید کند."

این مطلب را پروفیسور بیل جورج از شرکت بلگارد اتومبیل (beleguard automobile) ابراز داشت. وی گفت که در هشت ماه گذشته، هشت میلیون اتومبیل تویوتا به دلیل نقص فنی جمع آوری (فراخوانده) شد. مطلبی که کانون توجه رسانه‌ها شد این بود که مدیر شرکت تویوتا، آکیو تویودا، نوه‌ی بنیانگذار شرکت تویوتا، خود را مخفی کرده و نماینده‌ی

بحران پدید آمده در تویوتا به کانون توجه رسانه‌ها تبدیل شد. در ایران نیز مطبوعات و رسانه‌ها جسته و گریخته به آن پرداختند.

برای اطلاع دقیقتر از اتفاقات پدید آمده، مروری بر این بحران ضروری است؛ بویژه آنکه این بحران برای تویوتا و سایر اتومبیل سازان جهانی درسهای فراوانی برای آموختن داشت. متن حاضر در پی ترسیمی از ناتوانی تویوتا در رهبری بحران است. متعاقب آن، ۷ درس را برای رهبری بحران به اتومبیل سازان یادآوری می کند؛ درسهایی که ساده و آموختنی است اما همواره اتومبیل سازان پس از بروز بحران، گاه به احتمال آن را فراموش می کنند. به نظر می رسد این درسها را می توان در بازارهای مصرفی و خدماتی آویزه‌ی گوش کرد؛ اگر بدانیم و بپذیریم که مشتریان در قرن حاضر اربابان بلامنازع بازارها هستند.

توسعه مهندسی بازار



بازگردد که اتومبیل‌هایی با بالاترین کیفیت در جهان تولید کند.

زمانی که در اواسط دهه‌ی هشتاد، افرادی کپسول‌های تینول (نوعی قرص مسکن) را با سیانید بسته بندی کردند، مدیر شرکت جانسون اند جانسون، جیم بروک دریافت که آرمان شرکت دچار چالش شده است و باید نیازهای مشتری را در اولویت نخست قرار دهد. هر چند این شرکت، مسئول بروز این مشکل نبود، ولی تمامی محصولات تینول را جمع‌آوری کرد. مشکل شرکت تویوتا صرفاً نقص در سیستم ترمز و یا تجهیزات نیست بلکه، این شرکت با بحران رهبری روبه‌روست. در زمان بحران، شرکت کرایسلر (بنز) در دهه‌ی ۱۹۸۰، مدیر شرکت، مسئولیت تجدید اعتماد مشتریان و شکوفایی بازار شرکت را به عهده گرفت. زمانی که شرکت جنرال موتورز به دلیل بحران اقتصادی در تابستان گذشته ورشکست شد، رئیس شرکت به دلیل تلاش برای تجدید حیات شرکت به چهره‌ای محبوب و مصمم تبدیل شد. تویوتا نیازمند مدیری معتبر با برنامه‌های قوی و منسجم می‌باشد. آقای تویوتا چنین خصوصیاتی ندارد.

صحنه‌های بی‌انگیزه و خوش بینانه او در اجلاس داووس فقط موجب عصبانیت مشتریان و مسئولان امریکایی شد. در این میان، شرکتهای فورد و جی ام

به سختی می‌کوشند تا سهم بازار خود را که مدتها از سوی تویوتا جذب شده بود، مجدداً به‌دست آورند. چگونه آکیو تویوتا می‌تواند تویوتا را به مسیر اصلی خود بازگرداند؟ من توصیه‌هایی را بر اساس مطالب کتاب اخیرم ارائه می‌کنم:

هفت درس برای رهبری در بحران:

۱- با واقعیت روبه‌رو شوید، از خودتان شروع کنید.

تویوتا پس از دریافت شکایات تصادفات بر اثر نقص در سیستم گاز اتومبیل، مشکل را به گردن رانندگان ترسو و کفیوشهای چسبنک می‌اندازد. به‌جای این کار تویوتا باید قبول کند که سیستم کنترل کیفی که به آن افتخار می‌کرد، دچار نقص شده است. تویوتا باید شخصاً این مسئولیت را به عهده بگیرد. او کیفیت را فدای رشد سریع کرده است. او می‌تواند با پذیرفتن اشتباهاتش به تمامی کارکنان تویوتا این اجازه را بدهد که اشتباهاتشان را بپذیرند و به‌جای چشم بستن بر روی واقعیت برای اصلاح آنها اقدام کنند.

۲- همچون اطلس (اسطوره‌ی یونان) نباشید. جهان را از روی شانه‌های خود به زمین بگذارید. تویوتا نمی‌تواند به تنهایی چنین مشکلی را حل کند. به‌جای این کار او باید با یک تیم بحران که مستقیماً به او گزارش می‌دهند، ۲۴ ساعت در شبانه روز کار کند تا به مشکل فائق آید. او همچنین به مشاوران برون سازمانی نیاز دارد. به نظر می‌رسد او فقط به مشاوران داخلی خود گوش می‌کند که در مقابل انتقادات حالت تدافعی دارند. او باید از برجسته‌ترین متخصصان کیفیت در دنیا برای حل مشکل استفاده کند و به حرفهای آنها گوش کند.

۳- دقیقاً علت را ریشه‌یابی کنید. زمانی که مشکلات تویوتا اول بار بروز کرد، شرکت، علت را سطحی فرض کرد و آن را آزاد و شل بودن کفیوش در نظر گرفت و مساله‌ی نقص در سیستم گاز اتومبیل را رد کرد. در حالی که مدیریت می‌بایست ریشه‌ی اصلی مشکل و هر گونه مساله‌ی کیفی را با مهندسان بررسی می‌کرد.

۴- برای یک کشمکش طولانی آماده باشید. مسائل به راحتی از بین نمی‌روند، در واقع معمولاً به سرعت به‌جای بهتر شدن رو به وخامت می‌گذارند. درست مثل دانه‌هایی که ده سال قبل کاشته شده باشند، هرچه بیشتر زمین را بکنید نظر مشتریان خود را به کیفیت بیشتر جلب می‌کنید. شکافتن عمیق مشکلات، ناخواسته، مسائل کیفی بیشتری را رو می‌کند که سالها طول می‌کشد تا بتوانید آنها را حل کنید. تویوتا باید با دشواری، آماده‌ی عملیات اصلاحی بشود و همانگونه که منافع خود را از دست می‌دهد می‌بایست منابع ویژه‌ای برای حل بحران در نظر

همچون اطلس (اسطوره‌ی یونان) نباشید. جهان را از روی شانه‌های خود به زمین بگذارید. تویوتا نمی‌تواند به تنهایی چنین مشکلی را حل کند. به‌جای این کار او باید با یک تیم بحران که مستقیماً به او گزارش می‌دهند، ۲۴ ساعت در شبانه‌روز کار کند تا به مشکل فائق آید

بگیرد و مجدداً شهرت خود را به‌دست آورد.

۵- هرگز موقعیت یک بحران را هدر ندهید. در قبال تمام رنجهایی که تویوتا در این بحران می‌کشد، این بحران یک موقعیت استثنایی برای ایجاد تغییرات بنیادی و کیفی در تویوتا ایجاد کرده است. این بحران، مقاومتها و چشم پوشیهای به‌وجود آمده را در چند سال اخیر از بین می‌برد. کارکنان برای جهتگیری جدید آماده می‌شوند و تمایل به تغییرات بنیادی و تجدید ساختار شرکت پیدا می‌کنند. با رهبری صحیح تویوتا، اتومبیل‌های تویوتا می‌توانند مجدداً در بالاترین سطح کیفیت جهانی قرار گیرند.

۶- شما در کانون توجه قرار دارید. راه درست را انتخاب کنید. در یک بحران، مردم انتظار دارند که از زبان رهبر مسائل را بشنوند. آکیو تویوتا، مدیر روابط عمومی یا مدیر امریکایی خود را برای توضیح آنچه رخ داده اعزام کرد. تویوتا چون جهت درست را گم کرده است باید از مخفیگاه خود خارج شود و شخصاً مسئولیت را به عهده بگیرد و خود را آماده‌ی پاسخگویی به سوالات سخت رسانه‌ها و مسئولان نماید. سپس او باید در یک اقدام شخصی، خسارتهای مشتریان را بپردازد، از جمله پس گرفتن اتومبیل‌های فروخته شده.

۷- به حمله آماده دهید. بر پیروزی تمرکز کنید. با پایان یافتن این بحران، بازار، چنین وضع مشابهی را هرگز نخواهد دید. جی ام و فورد دارند به سرعت سهم بازار را به‌دست می‌آورند، در حالی که شهرت و اعتماد مشتریان تویوتا به شدت آسیب دیده است. تویوتا نمی‌تواند صبر کند تا تمام مشکلات کیفی شرکت کاملاً حل شود. یا به صورت حمله‌ای و تدافعی به‌طور متناوب حرکت کند. تویوتا باید برای پیروزی، کیفیت و مختصات برتری را ارائه دهد. آنچه گفته شد، یک فهرست چالش برانگیز است. این بحران آزمونی برای رهبری آکیو تویوتا می‌باشد. آیا تویوتا بر این چالشها فائق می‌شود؟ بر این باورم که تویوتا یک شرکت بزرگ است و می‌تواند شهرت خود را به‌دست آورد و رهبری خود را حفظ کند. ■