

# مصاحبه با مدیر عامل تویوتا

## (کاتسواکی واتانابه)

Katsuaki Watanabe

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

هاروارد بیزینس ریویو  
جولای - آگوست ۲۰۰۷

شده و این امر نمایانگر یکی از موفق‌ترین نمونه‌های مدیریت در بلندمدت است با توجه به اینکه اوج‌گیری این شرکت سریع یا آتی نبود. آنچه که در ادامه آمده، مصاحبه‌ای با رییس شرکت تویوتا است.

### مسیر تویوتا

تویوتا باورها و روش‌هایی مجزا را برای پیشبرد کسب و کارش توسعه داده است. این باورها و روش‌ها، ریشه در پنج اصلی دارند که این شرکت در سال ۱۹۳۵ بر مبنای آنها و توسط مؤسس آن یعنی ساکیچی تویوتا<sup>۱</sup> تأسیس شد. البته تا سال ۲۰۰۱، روش تویوتا رسماً مستند نشد و در این مقطع زمانی، شرکت دریافت که کارگران زیاد تویوتا در خارج از کشور، به آموزش نیاز دارند.

به اعتقاد شرکت تویوتا، روش این شرکت، دورکن اساسی دارد.

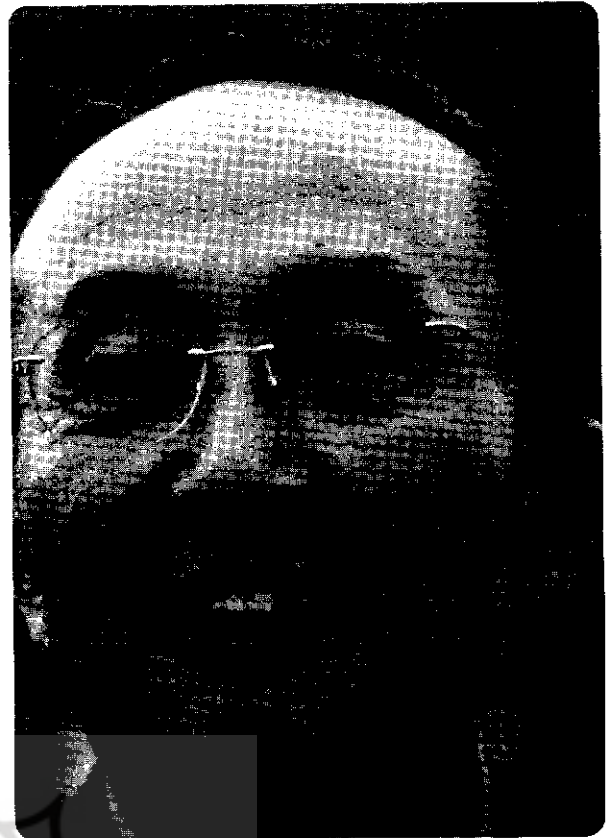
روش تولید تویوتا<sup>۱</sup> معیاری برای سنجش همه چیز است - در این روش حتی صدای باز و بسته شدن درهای خودروهای تازه تولید شده به هنگام بازدیدهای نهایی مورد توجه است. لذا به همین دلیل، شرکت تویوتا موتور<sup>۲</sup> به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های دنیای امروز تبدیل شده است. امسال مصادف با هفتادمین سال تأسیس این شرکت و پنجاهمین سال شروع صادرات آن به ایالات متحده و اولین دهه فروش جهانی نخستین خودروی ترکیبی<sup>۳</sup> آن به نام پیروس<sup>۴</sup> است. اگر آن‌طور که مقامات تویوتا در ماه دسامبر گذشته پیش‌بینی کرده‌اند این شرکت بتواند ۹/۳۴ میلیون دستگاه خودرو در سال ۲۰۰۷ بفروشد، از شرکت جنرال موتورز<sup>۵</sup> آمریکا پیشی گرفته و به بزرگ‌ترین خودروساز جهان تبدیل خواهد شد.

البته بطور مستدل می‌توان گفت که تویوتا از قبل به برترین خودروساز جهان تبدیل شده است. شرکت جی. دی. پاور<sup>۶</sup> و دیگر شرکت‌های پژوهشی در خلال تقریباً ۱۵ سال گذشته، به طور مستمر تویوتا و محصول لوکس آن یعنی لکسوس<sup>۷</sup> را به دلیل اطمینان، کیفیت بالا و دوام بلند مدتش، در زمره برترین نام‌های تجاری خودرو قرار داده‌اند. این را هم باید اضافه کرد که تویوتا اکنون سودآورترین شرکت خودروسازی جهان است. در سال مالی منتهی به مارس ۲۰۰۷، سود تویوتا ۱۳/۷ میلیارد دلار بود در حالی که جنرال موتورز و فورد<sup>۸</sup> به ترتیب ۱/۹۷ و ۱۲/۶۱ میلیون دلار ضرر خود را در سال ۲۰۰۶ اعلام کردند. در حقیقت، سرمایه‌گذاری بازاری<sup>۹</sup> تویوتا تا تاریخ ۱۰ مه ۲۰۰۷، ۱۸۶/۷۱ میلیارد دلار بود که این میزان، یک و نیم برابر مجموع سرمایه‌گذاری جنرال موتورز (۱۶/۶۰ میلیارد دلار)، فورد (۱۵/۷۰ میلیارد دلار) و دایملر کرایسلر<sup>۱۰</sup> (۸۱/۷۷ میلیارد دلار) است.

تویوتا امروزه، وارد عرصه تولید ساخت ماشین‌آلات نساجی در شهر کورومو<sup>۱۱</sup> (که امروزه شهر تویوتا<sup>۱۲</sup> نامیده می‌شود)

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| 1. Toyota Way               | 7. Lexus             |
| 2. Toyota Motor Corporation | 8. Ford              |
| 3. hybrid                   | 9. Market investment |
| 4. Prius                    | 10. DaimlerChrysler  |
| 5. General Motors           | 11. Koromo           |
| 6. J. D. Power              | 12. Toyota City      |

II. احترام به افراد	I. پیشرفت مستمر	مسیر تویوتا
احترام ما به دیگران احترام می‌گذاریم، مسئولیت‌پذیر هستیم و تمام تلاشمان را برای درک یکدیگر و دستیابی به اعتماد متقابل به کار می‌گیریم.	چالش مانگرشی بلندمدت داریم، با شجاعت از پس چالش‌ها برمی‌آییم و اخلاقیات محقق ساختن رویاهایمان را نیز داریم.	تویوتا باورها و روش‌هایی مجزا را برای پیشبرد کسب و کارش توسعه داده است. این باورها و روش‌ها، ریشه در پنج اصلی دارند که این شرکت در سال ۱۹۳۵ بر مبنای آنها و توسط مؤسس آن یعنی ساکیچی تویوتا تأسیس شد. البته تا سال ۲۰۰۱، روش تویوتا رسماً مستند نشد و در این مقطع زمانی، شرکت دریافت که کارگران زیاد تویوتا در خارج از کشور، به آموزش نیاز دارند.
کار تیمی ما رشد فردی و حرفه‌ای را ترجیح می‌کنیم، فرصت‌های توسعه را با یکدیگر مبادله می‌کنیم و عملکرد فردی و تیمی را به حداکثر می‌رسانیم.	KAIZEN «پیشرفت مستمر» ما فعالیت‌های مستمر کسب و کارمان را ادامه می‌دهیم و همواره به دنبال تکامل و نوآوری هستیم.	به اعتقاد شرکت تویوتا، روش این شرکت، دورکن اساسی دارد.
	GENCHI GENBUTSU «بروید و خودتان ببینید.» ما برای دستیابی به حقایق و اتخاذ تصمیمات صحیح، به سراغ منابع می‌رویم و به اجماع نظر و اهدافمان دست می‌یابیم.	



جهان، یعنی بهترین بودن از نظر کیفیت آن هم بر مبنایی ثابت و مستمر. من بیشترین ارزش و اهمیت را برای کیفیت قابل هستم و این امر ریشه در سبک مدیریت من دارد. حفظ امتیاز تولید باکیفیت ترین خودروهای جهان برای تویوتا حیاتی است. منظور من از این کیفیت، تولید بهترین محصولات و خودرو بدون هیچ گونه ایراد و نقصی است. اگر امروز کیفیت خود را ارتقاء ندهیم، نمی‌توانیم به رشد آن در آینده امیدوار باشیم. به همین دلیل است که ما بر روی توسعه فن آوری های جدید، فرآیندهای جدید و منابع انسانی سرمایه گذاری می‌کنیم. اولویت اصلی من، تضمین درست انجام دادن کارمان است. ما هرگز سعی نکرده ایم بر اساس کمیت یا درآمد، در جهان برترین باشیم. مادامی که ما کیفیت را ارتقاء دهیم، کمیت نیز به طور خودکار به دنبال آن رشد خواهد کرد.

این برنامه، هدفی بلندپروازانه است. البته هم اینک فشارهای

**تویوتا اکنون سودآورترین شرکت خودروسازی جهان است. در سال مالی منتهی به مارس ۲۰۰۷، سود تویوتا ۱۳/۷ میلیارد دلار بود در حالی که جنرال موتورز و فورد به ترتیب ۱/۹۷ و ۱۲/۶۱ میلیون دلار ضرر خود را در سال ۲۰۰۶ اعلام کردند.**

زیادی بر تویوتا وارد می‌شود. مثلاً میان سال های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۶، شرکت، خودروهای بیشتری را نسبت به هر دوران دیگری جمع آوری کرد. وقتی شما در ماه ژوئن ۲۰۰۵ به سمت مدیر عامل تویوتا منصوب شدید، به طور شفاف درباره بیماری یک شرکت بزرگ ۱۴۰ و مخاطرات آسودگی خیال ۱۵ داشتن صحبت کردید. چگونه از پس مدیریت، تنشی، برخوردار خواهید آمد که ماحصل توسعه و جهانی شدن است؟

از زمانی که به سمت مدیر عاملی تویوتا منصوب شدم، شرکت به سرعت به رشد خود ادامه داده است. در سال ۲۰۰۶، ما سه میلیون دستگاه خودرو بیشتر از سال ۲۰۰۰ تولید کردیم. ضمن اینکه چندین کارخانه جدید را در خلال همین مدت افتتاح کردیم و اکنون نیز در حال ساخت ۵ کارخانه دیگر هستیم. در سال ۱۹۹۵، تویوتا دارای ۲۶ کارخانه بود که البته این تعداد در سال ۲۰۰۷، به ۶۳ کارخانه خواهد رسید. من شخصاً از کارخانه‌های جدید تویوتا در چین و ایالات متحده بازدید کرده‌ام. ما همچنین کارخانه‌های جدیدی در تایلند، کانادا و روسیه داریم. مطمئناً هر کارخانه تویوتا با

جناب آقای واتاناب، به تازگی گفته اید که نخستین سال‌های قرن بیست و یکم زمان تاسیس فاز دوم تویوتا است و این شرکت برنامه‌هایی دارد که رفاه بیشتری را برای جامعه به دنبال خواهند داشت. تقریباً در همین زمان، همچنین شما درباره تنظیم مبنای شرکت صحبت کرده اید. آیا تویوتا به دنبال رشدی بلند مدت است یا اینکه با بحران خاصی مواجه شده است؟

هر چه تویوتا در آینده قوی تر شود، حفظ روند رشد آن ضروری تر است. این امر به نفع رشد بلند مدت شرکت نیز است. برای ایجاد مبنای قوی تر، سه موضوع کلیدی را باید لحاظ کنیم: کیفیت را افزایش دهیم؛ هزینه‌ها را پایین نگه داریم؛ و برای تحقق این دو هدف، منابع انسانی را توسعه دهیم. ما باید در تمام زنجیره توزیع خود، مبنایی قوی تر را ایجاد کنیم و آن را از توسعه محصول گرفته تا خدمات پس از فروش بسط دهیم. محصولات ما باید بهترین در جهان باشند و ما نیز باید اولین کسی باشیم که از طریق بهترین شبکه‌های خدماتی خود، آنها را به مشتریان عرضه می‌کنیم. اکنون تمرکز من بر این نکته است که چگونه تویوتا می‌تواند به طور هم زمان به همه این اهداف دست یابد؟

اول بودن در صنعت خودروسازی جهان، چه معنا و مفهومی برای شما دارد؟

از نظر من، شماره یک بودن این نیست که شما بر اساس تعداد خودرویی که سالانه تولید می‌کنید یا می‌فروشید یا میزان درآمد و سودتان در رأس باشید. بلکه شماره یک بودن در

13.Sakichi Toyoda

14.company disease-Big

15.complacency

حتی برخی را نیز متوقف کرده ایم یعنی همان کاری که کارگران در صورت مشاهده مشکل انجام می دهند.

### استراتژی رشد و توسعه بلند مدت

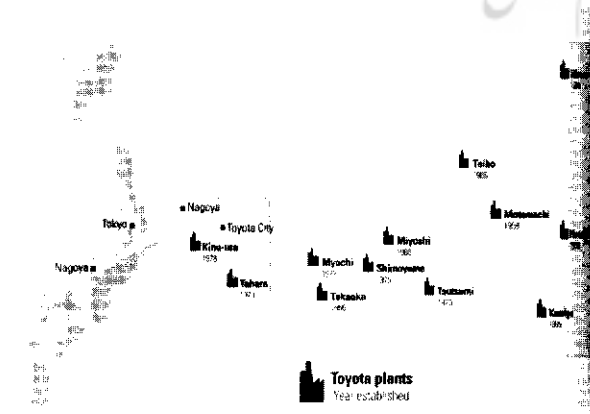
در سال ۲۰۰۶، کاتسواکی واتاناب مدیر عامل شرکت تویوتا پرده از تمامی اهداف بلندپروازانه تویوتا برداشت. استراتژی این شرکت، بر استفاده از فرصت ها و جلوگیری از خطرات یا رفع خطرات تاکید دارد. این شرکت هم مدل های جهانی و هم مدل های بومی تولید می کند. با تولید مدل های جهانی همچون لکسوس، کمری ۱۷ و کورولا ۱۸ و مدل های منطقه ای همچون کراون ۱۹ (آسیا) و توندررا (آمریکای شمالی)، تویوتا مجموعه کاملی از خودروهای مناسب برای تمامی بازارهای جهانی را عرضه خواهد کرد.

به عنوان رییس تویوتا، مسئولیت هایی نیز در قبال بازارهای سرمایه دارید. با توجه به اینکه شما با سرعت زیادی در حال توسعه کسب و کار خود در جهان هستید، فکر می کنید قیمت سهام شرکت به چه میزان افزایش پیدا کند؟ همچنین بر مبنای استراتژیک، تویوتا چگونه با چنین مسایلی برخورد خواهد کرد؟ اولویت تیم مدیریت ارشد تویوتا، افزایش ارزش سهام در اختیار سهامداران، به شکلی یکنواخت در بلند مدت است. همچنان که شرکت به فعالیت های خود در خارج از ژاپن ادامه می دهد، ما شاهد خطراتی در بازار هستیم که کشور به کشور فرق می کند. ایجاد شرکتی که بتواند در برابر نوسانات موجود در سرتاسر جهان مقاومت کند، کار بسیار سخت و دشواری است. البته ما سعی می کنیم به کمک سیستم تولیدی تویوتا، جلوی این نوسانات بایستیم و خطرات را کاهش دهیم. مثلاً شرایط موجود در بازارهای آسیایی همچون تایوان و اندونزی هنوز هم سخت هستند. اقتصاد ژاپن بهتر است اما بازار اتومبیل

مشکلات و چالش هایی دست به گریبان خواهد بود اما مطمئنم که سیستم ما از پس این مشکلات بر خواهد آمد. ما باید همه چیز را شفاف سازیم. مسایل پنهانی، به تدریج به تهدیدهایی جدی تبدیل می شوند. اگر مشکلات برای همه آشکار شوند، آنگاه من احساس آرامش می کنم زیرا وقتی مشکلات عینی شوند، افراد مغزشان را به کار می اندازند تا راه حل های آنها را بیابند. این به نوعی دی ان ای ما است که آن را از سیستم تولیدی تویوتا به ارث برده ایم. مدل های جدید خودرو که تولیدشان را آغاز کرده ایم، دارای چه مسایلی هستند؟ آیا برای تولید محصولات کیفی، کارکنان خود را به حد کافی آموزش داده ایم؟ مناسب ترین روش برای بازاریابی و فروش مدل توندررا ۱۶ با توجه به شرایط موجود در بازار آمریکا چیست؟ زمانی که ما نیازها و چالش های پیش روی خود را بشناسیم، می توانیم اثرات منفی آنها را خنثی کنیم.

اگر یک کارگر ساده متوجه مشکلی شود، آزادانه می تواند خط تولید را متوقف کند تا مطمئن شود که قبل از شروع مجدد کار خط تولید، این مشکل برطرف شده است. اما آیا واقعاً می توان با کل شرکت نیز چنین رفتار کرد؟ آیا مجبور نخواهید شد وقت زیادی را صرف رفع این موارد کنید؟

همین اصل در مورد مدیریت نیز صادق است و وظیفه من این است که اگر مشکلی دیدم، کار را متوقف کنم. باید یادآوری کنم زمانی که من به سمت ریاست تویوتا منصوب شدم، شرکت با برخی مشکلات کیفی مواجه بود که شما نیز از آنها با خبر هستید. ما تیم هایی متخصص را در حوزه های مختلف ایجاد کردیم و از آنها خواستیم تا ریشه مشکلات را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. ما دریافتیم که بسیاری از مشکلات به دلیل نقص در طراحی یا اختصاص زمان ناکافی است که باعث می شود مهندسان ما نتوانند به درستی نمونه سازی کرده و قبل از تولید ایرادهای آنها را رفع کنند. اگر قبلاً شفاف تر درباره طرح های تولیدی خود اندیشیده بودیم و اگر زمان کافی برای آزمایشات بیشتر اختصاص می دادیم، هرگز دچار چنین مشکلاتی نمی شدیم. برای پیشگیری از بسیاری از مشکلات، من پیشنهاد کردم تا مهلت هایی شش ماهه را برای پروژه هایمان تعیین کنیم حتی اگر این امر باعث تأخیر در آغاز تولید می شد. حتی ما مجبور شدیم برخی پروژه ها را به تعویق بیندازیم یا اصلاً آنها را لغو کنیم. البته ما نمیتوانستیم برخی پروژه های کلیدی را به تأخیر بیندازیم لذا به دقت، شرایط بازار، فن آوری ها و منابع لازم برای اجرای چنین پروژه هایی را مد نظر قرار دادیم. پس از بررسی هر پروژه آن هم به صورت محصول به محصول و بازار به بازار، ما یک طرح جدید توسعه محور تدوین کردیم. لذا برخی پروژه ها به مسیری متفاوت سوق داده شده اند و



- 17. Camry
- 18. Corolla
- 19. Crown

16. Tundra

آن به جز خودروهای کوچک (که ظرفیت موتور آنها کمتر از ۶۶۰ سی سی است) به اشیاع رسیده است. فلسفه اصلی ما، تولید خودروهایی است که مد نظر مشتریان قرار دارند. وقتی نوساناتی کوتاه مدت در بازار ما رخ می دهد، ما باید از فعالیت های خود در ژاپن برای کمک به این بازارها استفاده کنیم. هر چه تویوتا کارخانه های بیشتری در سطح جهان بسازد، جایگاه و موقعیت مالی آن باثبات تر خواهد شد. زیرا قادر خواهد بود در مقابل نوسانات نرخ برابری ین نسبت به یورو، دلار و دیگر واحدهای ارزی بایستد. اما آیا استراتژی بلند مدت شما که دربرگیرنده خط کامل محصولات و رقابت شما در تمامی مناطق جهان است، به شکلی ثابت باقی خواهد ماند؟ جنرال موتورز در تمامی بازارها با شما رقابت می کند اما به نظر می رسد استراتژی شما بیشتر یک مسئولیت است تا یک فرصت. ما با توسعه و ارائه مدل های جهانی، محصولاتی کاملاً مناسب را برای هر منطقه از جهان تولید کرده ایم. در ژاپن، ما باید با تولید محصولات جدید که بخش هایی جدید از بازار را خلق می کنند و همچنین افزایش مجاری و کانال های فروش، سهم خود در بازار را حفظ کنیم. در آمریکای شمالی، به تازگی وارد عرصه تولید کامیون شده ایم و مدل توندر را طراحی کرده ایم. در اروپا ما به توسعه و تقویت جایگاه خود در تولید موتورهای دیزلی و خودروهای ترکیبی ادامه خواهیم داد. همان طور که قبلاً گفتم، ما به خودروهایی که می فروشیم اعتقاد کامل داریم و بنابراین ظرفیت تولیدی خود در جهان را افزایش خواهیم داد.

	ژاپن	آمریکای شمالی	اروپا	آسیا	سایر
لوکس			لکسوس		
بزرگ	کراون	آوالون		کراون	
متوسط	مارک X	سیون ماتریکس	آونسیس کمری	رید	
کوچک		ویتز/ یاریس	کوروبلا	مدل هایی برای بازارهای در حال ظهور	ویوس
کامیون	آلفارد	سینا	هیلوک، انوا و فورچونر		
شاسی بلند	استیما	توندر			
مینی و ژاپن که ۴۰ درصد بازار را در دست دارید، عرصه تجارب شما برای محصولات و فرایندهای جدید تولیدی است.					

شما در آمریکای شمالی و اروپا به ترتیب ۱۲ و ۶ درصد سهم دارید. همچنین شما قصد دارید این میزان نفوذ خود را تعمیق ببخشید تا به سهم بیشتر و سودآوری قابل توجهی

دست یابید. اما نگرش تویوتا در مورد کشورهای موسوم **II BRIC** - برزیل، روسیه، هندوستان و چین - چیست؟ آیا آنها فقط منابع مواد خام هستند یا بازار نیز محسوب می شوند؟ آیا فکر نمی کنید خیلی دیر وارد آنها شده اید؟

برزیل، روسیه، هندوستان و چین بازارهایی کاملاً جدید برای ما هستند. و به تدریج به بازارهایی مهم برای تویوتا تبدیل خواهند شد. همچنان که این اقتصادها رشد می کنند، ما باید ببینیم که چه نوع امکانات تولیدی را باید در آنها مستقر کنیم و چه محصولاتی را باید در این بازارها بفروشیم. ما اقدام به معرفی مدل های بین المللی و منطقه ای خواهیم کرد و به زودی تولید خود در این کشورها را آغاز می کنیم. فکر نمی کنم چندان دیر شده باشد. آنها بازارهایی در حال رشد هستند و به رشدشان ادامه خواهند داد. ما نمی خواهیم علیرغم پتانسیلی که در این بازارها وجود دارد، شتابزده وارد آنها شویم. همان طور که آقای یوشیمی اینابا ۲۰ نایب رییس سابق شرکت گفته بود، وقتی تقاضا رشد چندان بالایی ندارد ما نمی خواهیم با ایجاد ظرفیت های کلان باعث نزول قیمت محصولاتمان شویم - همان کاری که برخی رقبای ما انجام داده اند.

آیا ترس از پایین آمدن کیفیت محصولات، مانعی در برابر ورود سریع تر شما به بازارهای در حال ظهور نیست؟ این بازارها متقاضی خودروهای ارزان قیمت هستند که ممکن است هزینه پایین آنها کیفیتی پایین تر را نیز به دنبال داشته باشد و این موضوعی است که تویوتا هیچ تمایلی بدان ندارد. آیا می توان گفت که کیفیت به نوعی دشمن توسعه به شمار می رود؟ این اشتباه است که فکر کنیم که بازارهای در حال ظهور دارای هویتی واحد هستند. برزیل با چین تفاوت دارد، چین با هندوستان و الی آخر. در برزیل، مدل کوروبلا فروش خوبی دارد؛ در روسیه لکسوس از فروش فوق العاده ای برخوردار است. گاهی اوقات واقعاً تعجب می کنم که چطور چنین خودروی گران قیمتی از فروش بالایی در کشوری همچون روسیه برخوردار است. به هر حال اشتباه است بگوییم که این کشورها خواهان خودروهای با کیفیت پایین تر هستند. اما یک واقعیت را باید پذیرفت که به هر حال مشتریان این بازارها خواهان خودروهایی ارزان تر هستند. وقتی به سمت ریاست تویوتا منصوب شدم، تیمی را مسئول انجام پروژه ای در این خصوص کردم. البته به مهندسان گفتم که ما نباید بر روی خودروهای ارزان قیمت تمرکز کنیم بلکه باید فرایندها و فن آوری هایی را توسعه دهیم که به تویوتا اجازه خواهند داد تا همه محصولاتش را با قیمتی پایین تر به بازار عرضه کند.

**CHALLENGE**

We form a long-term vision, meeting challenges with courage and creativity to realize our dreams.

**KAIZEN**

"Continuous improvement"  
We improve our business operations continuously, always driving for innovation and evolution.

**GENCHI GENBUTSU**

"Go and see for yourself"  
We go to the source to find the facts to make correct decisions, build consensus, and achieve our goals.

**RESPECT**

We respect others, make every effort to understand each other, take responsibility, and do our best to build mutual trust.

**TEAMWORK**

We stimulate personal and professional growth, share the opportunities of development, and maximize individual and team performance.

۵۰ درصد آنها غیر ژاپنی هستند. آنها دیدگاه های خود را در قبال موضوعات مختلف بیان کردند. من به سخنان آنها گوش کردم و نظراتم را نیز در اختیار آنان قرار دادم. این مدیران احساس خرسندی کردند و اظهار داشتند که درس های زیادی از این جلسه فرا گرفته اند. وقتی از آنها سوال کردم، اکثر آنها گفتند که اکنون قادر هستند روش تویوتا را به طور کامل درک کنند. اما این کاملاً غلط است. دو یا سه ماه برای درک روش تویوتا کافی نیست. شاید این مدیران موضوعات سطحی را فهمیده باشند اما موضوعات عمیق تر نیازمند زمان بیشتری هستند. حتی خود من احساس می کنم که به طور کامل این روش را درک نکرده ام و نیازمندی ها. این در حالی است که بیش از ۴۳ سال از کار من در تویوتا می گذرد.

چگونه تویوتا تقاضا برای محصولاتش را با نیاز بلندمدت خود به منابع انسانی متوازن خواهد ساخت؟ ساخت خودرو، کسب و کاری است که نیازمند سرمایه فراوان است اما تولید در تویوتا به سرمایه انسانی گسترده ای نیاز دارد. معاونان شما می گویند که تویوتا با کمبود افراد آموزش دیده مواجه است. آیا قادر هستید با این شرایط تقاضای مشتریان را برآورده کنید؟ نیاز ما به نیروی کار با عوامل گوناگونی در هم آمیخته که جزء ویژگی های صنعت خودروسازی هستند مانند چرخه حیات محصولات، شبکه های عرضه بزرگ و پیچیده و رشد فن آوری های پیشرفته همراه با موضوعات امنیتی، راحتی سفر و مسایل زیست محیطی. ما نیازمند نیروی کاری هستیم که هم متخصص فن آوری های نوین و هم متخصص توسعه جهانی تویوتا باشند. این کار نیازمند زمان است تا کسانی که دوره ها و کلاس های آموزشی را گذرانده اند در عمل بتوانند به چنین تجاربی دست پیدا کنند. وقتی این افراد کارشان را در تویوتا آغاز می کنند، می توانند ارزش ها و مهارت هایی را که

مسئله تویوتا تلاش می کند تا همیشه از رشدی یکنواخت برخوردار باشد. اما عاملان بازار جهانی بر شما فشار می آورند تا سریع تر عمل کنید و این سرعت بالا را حفظ کنید. آیا این عاملان آن قدر قوی هستند که بر تویوتا غلبه کنند؟ چگونه ممکن است آنها بتوانند اصول اساسی و پایه ای تویوتا را تغییر دهند؟ مسیر و روش تویوتا در قالب استاندارد خود به راهش ادامه خواهد داد و این استاندارد برای همه کسانی که در هر نقطه از جهان برای تویوتا کار می کنند، صادق خواهد بود. اصول راهنمای تویوتا، تعریف کننده اهداف و ارزش های آن هستند اما روش تویوتا ترسیم می کند که ما باید چگونه کار کنیم. از نظر من، این همانند هوایی است که ما تنفس می کنیم. روش تویوتا دارای دو رکن اصلی است: توسعه مستمر و احترام به افراد. احترام به افراد برای همکاری ما با آنان الزامی و ضروری است. منظور من از "افراد" عبارت است از کارکنان، عرضه کنندگان، شرکا و مشتریان. یکی از مهم ترین شعارهای شرکت آن است که "مشتری در رأس قرار دارد." البته منظور ما فقط هر چه تویوتا در آینده قوی تر شود، حفظ روند رشد آن ضروری تر است. این امر به نفع رشد بلند مدت شرکت نیز است. برای ایجاد مبانی قوی تر، سه موضوع کلیدی را باید لحاظ کنیم: کیفیت را افزایش دهیم؛ هزینه ها را پایین نگه داریم؛ و برای تحقق این دو هدف، منابع انسانی را توسعه دهیم.

مشتری نهایی نیست بلکه تک تک کارکنان ما را از خط تولید تا مشتری نهایی در بر می گیرد.

**مزایای مجتمع بودن**

از ۱۵ کارخانه تویوتا در ژاپن، ۱۲ کارخانه همراه با مجتمع های تولیدی اکثر عرضه کنندگان شرکت در داخل یا حوالی شهر تویوتا قرار دارند که تنها ۴۵ دقیقه با ناگویا ۲۱ فاصله دارد. مدیران ارشد معتقدند که این نوع مجتمع بودن در یک نقطه نه تنها به شرکت اجازه داده از سیستم های دقیق تولیدی استفاده کند بلکه کمک شایانی به شکل گیری فرهنگ تویوتا کرده است. آنها قصد دارند چنین مجتمع هایی را در خارج از ژاپن نیز ایجاد کنند.

چقدر طول می کشد تا افراد به ویژه کسانی که ژاپنی نیستند، روش تویوتا را بیاموزند؟

همین دیروز من با ۳۰ نفر از مدیران جوان ملاقات داشتم.

پیچیده هستند لذا وقتی مشکلی بروز می کند، شناسایی علت آن بسیار دشوار خواهد بود. ما سعی کرده ایم فرآیندهای مورد استفاده در این کارخانه جدید ساده باشند و افراد بتوانند به سادگی کل فرآیند و مراحل گوناگون آن را مشاهده کنند. ساده بودن سیستم ها باعث می شود که افراد سریعاً متوجه مشکلات و مسایل غیرطبیعی شوند.

ما انعطاف پذیری بیشتری نسبت به قبل خواهیم داشت. هر خط تولید در این کارخانه جدید، قادر به ساخت هشت مدل مختلف خودرو خواهد بود. بنابراین این کارخانه با تنها دو خط می تواند ۱۶ مدل خودرو بسازد در حالی که قبلاً همین کارخانه با چهار یا پنج خط تولید، تنها می توانست سه نوع خودرو تولید کند. در کارخانه قدیمی ما سالانه در هر خط ۲۲۲۰۰۰ دستگاه خودرو تولید می کردیم. اکنون ما قادر هستیم این رقم را به ۲۵۰۰۰۰ دستگاه خودرو برسانیم. امروز تویوتا نیازمند تغییرات بنیادی است.

اما تویوتا تلاش می کند تا کیفیت پایه ای محصولات خود را حفظ کند. آیا اکنون زمان مناسبی است که شما درباره چینی تغییرات بنیادی سخن بگویید؟

بله. افراد می توانند به کمک این تغییرات به پیشرفت های خوبی دست یابند. در واقع زمانی که افراد تلاش می کنند تا به پیشرفتی فزاینده دست یابند، به سراغ ایده های متحول کننده می روند. این دو مفهوم دارای تمرکزی کاملاً متفاوت هستند: تغییری دایمی در پیشرفت مستمر و بی برنامگی در تغییرات بنیادی. من فقط سعی می کنم کاری کنم که افراد از پیشرفت مستمر به سوی تغییرات بنیادی گام بردارند.

علاوه بر سرعت خطوط تولیدی، تویوتا یک برنامه کاهش هزینه به نام نوآوری ارزشی ۲۴ را هم آغاز کرده است. چه تفاوتی میان این برنامه و برنامه صرفه جویی هزینه های تویوتا



در ادامه کارشان نیاز دارند، از افراد مافوق خود فرا بگیرند. همچنان که تلاش می کنید تا نمودار آموزشی و نمودار تقاضا را متعادل سازید، چقدر زمان نیاز دارید تا به ضلع سوم یعنی هماهنگ کنندگان مورد نیاز خود دست یابید؟

پاسخ این سؤال دشوار است. ما سال های زیادی را صرف توسعه منابع انسانی خود کردیم تا بتوانیم ۲۰۰۰ هماهنگ کننده را تربیت کنیم. آموزش مدیران درجه یک ۲۰ سال طول می کشد. علاوه بر دانستن سیستم تولیدی تویوتا و روش تویوتا، هماهنگ کننده باید دارای مهارت های ارتباطی، توانایی درک احساسات افراد و تمایل به کار کردن در فرهنگ های مختلف داشته باشد. ما گام های مختلفی را برای تحقق این هدف برداشته ایم. نخست، روش تویوتا را به سندی رسمی تبدیل کردیم. دوم، تویوتا به تمامی کارکنان ژاپنی بالای ۶۰ سال خود گفت اگر تمایل داشته باشند می توانند به کارشان در شرکت ادامه دهند. سوم چندین مرکز آموزشی را برای مدیران و کارکنان خود ایجاد کردیم. امروز برخی شرکت های خارجی ما همانند تویوتای کانادا یا تویوتای کنتاکی ۲۲ دارای تجربه ای بیست ساله در قبال روش تویوتا هستند.

شما هر گاه خواسته اید درباره روش تویوتا سخن بگویید، همواره بر kaizen - پیشرفت مستمر - تأکید کرده اید. اما به تازگی می شنویم که شما بر kakushin - تحولی بنیادی یا نوآوری بنیادی - تأکید می کنید. آیا در دوران تکاملی امروز، پیشرفت مستمر کفایت نمی کند؟

پانزده سال پیش گفتم تویوتا تا زمانی می تواند به پیشرفت مستمر خود ادامه دهد که دارای افراد کافی باشد. در دنیای امروز، پیشرفت مستمر می تواند باعث تحول و تغییر شود اما در عین حال باید یک تحول و نوآوری بنیادی و رادیکال را نیز در نظر داشت. وقتی که میزان تغییر اندک باشد، چاره ای نداریم که دست به تغییرات یا اصلاحات زیربنایی بزنیم. مثلاً حمل و نقل قطعات در کارخانه را در نظر بگیرید. حرکت قطعات هیچ ارزشی را به آنها نمی افزاید و بر عکس ارزش آنها را از میان می برد زیرا ممکن است قطعات بيفتنند یا آسیب ببینند. لذا نقل و انتقال قطعات را باید تا حد امکان محدود کرد. من می خواهم که مهندسان تولید، حتی المقدور تضمین کنند که قطعات دارای کمترین میزان حمل و نقل نزدیک به صفر خواهند بود تا بتوانیم از پس این چالش برآیم.

آیا کارخانه جدید در تاکاواکاکا ۲۳ تلفیقی از همین تغییرات بنیادی است که شما در نظر دارید؟

فرآیندهای جدید تولیدی در تاکاواکا اساساً روش تولید خودروهای تویوتا را تغییر خواهند داد. اکنون فرآیندهای ما

در قرن ۲۱ وجود دارد که قبل از دوران مدیر عاملی شما آغاز شد؟ با این برنامه. تا چه میزان امیدوار هستید که هزینه ها را کاهش دهید؟

ما برنامه نوآوری ارزی را در آوریل ۲۰۰۵ آغاز کردیم. این برنامه ادامه رویکرد ما به نام CCC21 است. این برنامه تلاش می کند تا هزینه استفاده از قطعات را کاهش دهد. هدف به نصف رساندن هزینه استفاده از قطعات است. وقتی تلاش می کنیم تا هزینه قطعات را کاهش دهیم، باید توجه ویژه‌ای به طراحی و توسعه آنها معطوف کنیم. ما بر کاهش قیمت ها تمرکز نمی کنیم. این فرآیند نیازمند همکاری میان شرکای عرضه کننده قطعات و بخش های مختلف تویوتا همچون واحدهای طراحی، تولید، مهندسی و خرید است.

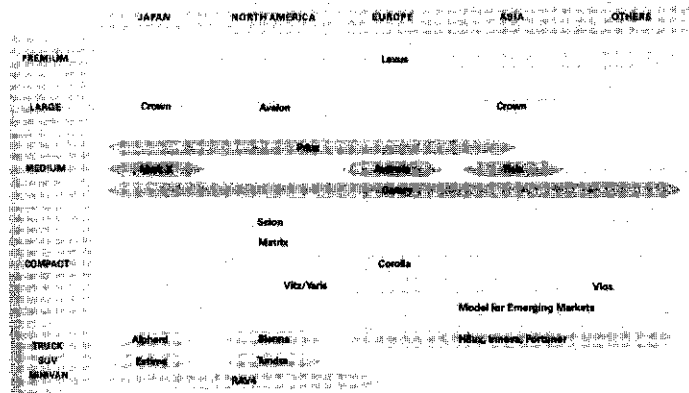
شما گفته اید که شغلتان رفع مسایل و ترسیم نگرشی برای آینده است. چگونه شما و تویوتا قصد دارید نگرشی را برای آینده خودروی رؤیایی ترسیم کنید؟

من نمی دانم این کار چند سال طول خواهد کشید اما می خواهم تویوتا به خودرویی رؤیایی دست یابد. خودرویی که میتواند پاکتر از خودروهای فعلی باشد، به مردم آسیب نرساند، مانع از رخ دادن حوادث شود، رانندگی را برای افراد سالم تر سازد، رانندگی با آن مهیج باشد، مردم از رانندگی با آن لذت ببرند و بتوان تنها با یک باک بنزین، جهان را با آن دور زد. این رؤیای من است. ما دوست داریم در سریعترین زمان چنین خودرویی را بسازیم. به نظر من، مهمترین موضوعات عبارتند از محیط زیست، ایمنی، هیجان و راحتی. اینها چهار مسیر کلیدی برای آینده شرکت هستند.

در دو سال ریاست خود در تویوتا، به عنوان یک رهبر چه درس هایی را آموخته اید؟

من خودم را طبق تعریفی که شما در ذهنتان دارید، یک رهبر نمی دانم. به همه در شرکت گفته ام که ما باید آنچه را آموخته ایم به درستی اجرا کنیم. من می توانم بررسی کنم تا بینم افراد چقدر روش تویوتا را درک کرده اند و چگونه از آن در فعالیت های روزمره خود استفاده می کنند. مطمئناً من توانایی های محدودی دارم. ما تیم مدیریتی بزرگی در تویوتا داریم که آزادانه دیدگاه های خود را در مورد روش تویوتا بیان می کنند. من از آنها می خواهم نزد من بیایند و اگر خبر بدی دارند، حتماً به من بگویند. در این صورت ما می توانیم سریعاً تصمیم گیری کنیم و این کار را با ذهنی باز انجام دهیم.

بسیاری از مدیران تویوتا پیرامون اهمیت شهر تویوتا در شکل گیری شرکت و ارزش های کار در این شهر کوچک سخن می گویند. آیا موافق هستید؟ در تویونای فردا، شرکتی که خارج از شانگهای، لس آنجلس، سائوپولو و توکیو فعالیت می کند چگونه می توانید ارزش های تعریف شده برای رهبران



و کارکنان تویوتا را اداره کنید؟

من هم بر این باورم که نیروی محرکه رشد شرکت، خارج از مقر اصلی ما در شهر تویوتا است. ما در اینجا بر کارمان تمرکز داریم و همه ما تمایل داریم تا این ارزش ها را حفظ کنیم. ما دارای محیطی عالی برای پرورش افرادمان هستیم. فلسفه ما آن است که کارمان را با بهترین کیفیت ممکن انجام دهیم. ما در میانه راه هستیم. ما هیچ کاری جز کار کردن نداریم!

از یک سو، بسیاری از افراد در تویوتا، روزانه صدها تصمیم کوچک برای بهبود کار اتخاذ می کنند. از سوی دیگر، شرکت به آرامی و با صبر و شکیبایی زیادی رشد می کند. شما چگونه می توانید این دو افق متفاوت ریتم سریع پیشرفتی مستمر و ریتم آرام رشدی پایدار را مدیریت کنید؟

من فکر نمی کنم این دو ریتم با هم تفاوت داشته باشند. وقتی شما مسیر حرکت شرکت را ترسیم کردید و مادامی که درست تصمیم گیری کنید، می توانید به افراد اجازه دهید تا آنچه را که فکر می کنند درست است، انجام دهند. وقتی افراد در مسیر صحیح گام بردارند، حرکت های کوچک و بزرگ با هم تلفیق می شوند. در واقع، تغییرات کوچک با تغییرات بزرگ مرتبط هستند. افرادی که تصمیمات کوچک اتخاذ می کنند، می توانند حرکت هایی بزرگ را رقم بزنند. فکر می کنید چرا تویوتا تاکنون موفق بوده است؟ ما با پشتکار به کارمان ادامه می دهیم. هیچ نابغه ای در شرکت ما وجود ندارد. ما فقط آنچه را که فکر می کنیم درست است، انجام می دهیم. ۷۰ سال پیشرفت های کوچک به چنین تحولات بزرگی تبدیل شده اند.