

Філософія «Тойоти»: операційна досконалість як стратегічна зброя

Найвищу цінність для нас має дія. Людина не розуміє багатьох речей. Але ми запитуємо: чому б вам просто не спробувати щось зробити? Ви усвідомлюєте, що вам бракує знань, і стаєте перед обличчям власних невдач. Ви ж можете просто виправити ці невдачі й усе переробити. На другій спробі ви усвідомлюєте ще одну свою помилку чи ще щось, що вам не подобається, — і знову можете все переробити. Так за допомогою постійного вдосконалення — чи, краще сказати, вдосконалення за допомогою дії — людина може піднятися на найвищий рівень умінь і знань.

*Фудзіо Чо, президент «Тойота мотор корпорейшн»
(Toyota Motor Corporation), 2002 рік*

Світ уперше звернув увагу на «Тойоту» наприкінці 1980-х років — тоді стало зрозуміло, що японська якість і продуктивність виробництва мають свої особливості. Японські автомобілі слугували своїм власникам значно довше, ніж американські, і значно рідше потребували ремонту. До 1990-х стало очевидним: на тлі решти автомобільних виробників Японії помітно вирізняється «Тойота». Сила була не в дизайні автомобілів і не в тому, як вони їздять — хоча водити їх приємно, як і дивитися на них. Вражало те, як «Тойота» розробляла й випускала автомобілі — її процеси були послідовними, а продукт — цілісним. «Тойота» створювала авто швидше, надійніше й за конкурентною ціною — попри відносно високі зарплати японських працівників. Вражало також те, як «Тойо-

та» давала раду помилкам: коли знаходили слабке місце і, здавалося, що «Тойота» не витримає конкуренції, вона дивовижним чином вирішувала проблему й вступала в змагання з новою силою, ставала кращою й досконалішою.

Станом на 2003 рік «Тойота» посідала третє місце у світі за обсягами виробництва, відстаючи лише від «Дженерал моторз» та «Форда». За рік у 170 країнах світу продавалося понад шість мільйонів автомобілів компанії. До того ж «Тойота» — найбільш прибуткова серед автомобільних виробників. Аналітики індустрії стверджують, що «Тойота» обійде «Форда» за кількістю проданих авто в 2005 році*. Якщо ця тенденція збережеться, то «Тойота» має шанси обігнати й «Дженерал моторз» і стати найбільшим автомобільним виробником світу.

Бізнес-успіхи «Тойоти» й високий рівень якості її продуктів відомі не лише експертам автомобільної індустрії, а й багатьом споживачам.

- Річний прибуток «Тойоти» на кінець її фінансового року в березні 2003-го становив 8,13 мільярда доларів — це більше, ніж заробітки «Дженерал моторз», «Крайслера» (Chrysler) та «Форда» разом узяті, а також найвищий показник річного прибутку автомобільного виробника за останні 10 років. Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку «Тойоти» у 8,3 раза вищий, ніж середній показник по галузі.
- Якщо вартість акцій компаній «Великої трійці» в 2003 році знизилася, то акції «Тойоти» порівняно з 2002 роком вирости в ціні на 24 відсотки. Ринкова капіталізація «Тойоти» (загальна вартість акцій компанії) станом на 2003 рік становила 105 мільярдів доларів. Це більше ніж сукупна ринкова капіталізація «Форда», «Дженерал моторз» і «Крайслера». Ця статистика вражає. Коефіцієнт рентабельності активів «Тойоти» у вісім разів вищий, ніж середній показник по галузі. Протягом останніх 25 років компанія закінчувала кожен рік із прибутком. Її цільовий резервний фонд стабільно тримається на рівні 20–30 мільярдів доларів.

* За даними goodcarbadcar.net, у 2005-му «Тойота» продала 1 367 142 автомобілі, а «Форд» майже в півтора раза більше — 1 970 050. — Прим. перекл.

- Десятиліттями «Тойота» є виробником автомобілів номер один в Японії. У Північній Америці компанія донедавна трималася четвертою після «Великої трійці». У серпні 2003 року, вперше за свою історію, «Тойота» продала більше автомобілів у Північній Америці, ніж одна з компаній «Великої трійці» («Крайслер»). Виглядає на те, що «Тойота» може посісти чільне місце у «Великій трійці» автомобілевиробників США назавжди. (Із 1,8 мільйона автомобілів «Тойота»/«Лексус», проданих у Північній Америці в 2002 році, 1,2 мільйона випущено в Північній Америці. «Тойота» швидкими темпами нарощує виробничі потужності в США, тоді як американські виробники закривають заводи, зменшують обсяги й переміщують виробництво закордон).
- У 2003 році автомобілі «Тойота» мали всі шанси обійти за кількістю проданих одиниць два найпопулярніших за останні 100 років автомобільні бренди Сполучених Штатів — «Форд» і «Шевроле». У тому самому році й протягом попередніх п'яти років найуспішніше продаваним пасажирським авто в США була «Кемрі», а «Корола» завоювала титул найпопулярнішої за кількістю проданих одиниць малолітражки в світі.
- Ще донедавна «Тойоту» знали лише як виробника малолітражних, простих, у базовій комплектації, автомобілів. Проте нещодавно вона посіла лідерські позиції і серед продавців дорогих автомобілів. Лише в 1989-му на ринок вивели «Лексус», і в 2002 році у США він уже третій рік поспіль продавався краще, ніж БМВ (BMW), «Кадиллак» (Cadillac) та «Мерседес-Бенц» (Mercedes-Benz).
- «Тойота» винайшла «ощадливе виробництво» (також відоме як «Виробнича Система "Тойоти"», або ВСТ). Протягом останніх двадцяти років практично в кожній галузі можна було спостерігати перехід на філософію виробництва й методи постачання «Тойоти». Виробнича Система «Тойоти» лягла в основу десятків книжок на тему «ощадливості», зокрема двох бестселерів — «Машина, що змінила світ: історія ощадливого виробництва»² та «Ощадливе мислення»³. Колишні працівники «Тойоти» цінуються практично в кожній індустрії по цілому світу, їх наймають за їхні знання й досвід.

- У «Тойоти» найшвидший у світі процес розробки продукту. На створення нової моделі легкового чи вантажного автомобіля компанії потрібно лише 12 місяців. Її конкуренти зазвичай витрачають на це 2–3 роки.
- Колеги й конкуренти по всьому світу вважають «Тойоту» найкращою компанією свого класу за рівнем якості, продуктивності, швидкості виробництва й гнучкості. Автомобілі «Тойота» вже багато років регулярно опиняються на найвищих позиціях професійних рейтингів і споживацьких звітів.

Успіх «Тойоти» базується на її репутації як компанії з високою якістю продукту. Споживачі знають, що можуть розраховувати на те, що їхня «Тойота» довше слугуватиме їм без ремонту, у той час як більшість американських та європейських автомобілів добре працюють лише доти, доки є новими, а через рік чи два вже потребують ремонту. У 2003 році в США «Тойота» відкликала на 79 відсотків автомобілів менше, ніж «Форд», і на 92 відсотки менше, ніж «Крайслер». У 2003 році «Консьюмер ріпортс», одне з найпопулярніших видань серед покупців автомобілів, опублікувало рейтинг найнадійніших моделей автомобілів з усього світу. У списку з 38 позицій 15 дісталось моделям «Тойоти» й «Лексуса». Жоден із автомобільних виробників навіть близько не досягнув такого результату. «Дженерал моторз», «Мерседес» та БМВ узагалі не потрапили до списку. Той самий «Консьюмер ріпортс» також складає рейтинги «автомобілів, яких краще уникати». Жодна модель «Тойоти» ніколи до них не потрапила, тоді як кілька моделей «Форда», майже половину автомобілів виробництва «Дженерал моторз» та більшу частину «Крайслерів» це впливове видання до купівлі не рекомендувало.

Ось іще трохи статистики з річного автомобільного випуску «Консьюмер ріпортс» за 2003 рік:

- У категорії малолітражних авто («Тойота Корола», «Форд Фокус/Ескорт», «Джі Ем Кавальєр» та «Крайслер Неон») «Тойота» посідала першу позицію в рейтингу загальної надійності станом на 2003–2004 роки.
- У категорії сімейних седанів «Тойота Кемрі» обійшла «Форд Таурус», «Джі Ем Малібу» та «Додж Інтрєпід», опинившись на першій позиції станом на 2003–2004 роки.