

# Принятие УР на примере фирмы «Тойота»

Подготовили:  
студенты 3 курса  
экономического ф-та  
группы М1126 (ПМ)  
Поронник Елена  
Петров Николай  
Жарикова Полина

С тех пор как в середине 1970-х годов японские производители начали стремительно захватывать мировой автомобильный рынок, принято считать, что практикуемая их предприятиями модель работы идеальна и должна применяться повсеместно.

А так как пионером в области технических и управленческих разработок японской автомобильной промышленности была и остается фирма «Тойота», то именно ее модель для современной экономической науки стала своего рода эталонной.



Особенно после публикации результатов многолетних исследований мирового автомобилестроения, выполненных группой ученых Массачусетского технологического университета. В итоге знаменитые пять "почему?" неизбежно "всплывают" после каждого технического, технологического или организационного сбоя в работе многих производителей автомобилей. В частности, ВАЗ упомянул о повышении качества работы посредством использования именно не менее пяти улучшений на каждом рабочем месте.



## НАПРИМЕР:



несмотря на усилия европейских и американских автомобилестроителей, внедрить у себя японский опыт, в том числе и модель работы фирмы "Тойота", никому из них так и не удалось.



С другой стороны, в последнее время и сами японские производители автомобилей уже не так успешны на мировом рынке, как это было раньше. Скажем, та же "Тойота" постепенно сокращает темпы роста своего производства, Японские автомобили при всем желании нельзя назвать лидирующими, если рассматривать их рыночную долю на современных континентальных рынках.

Так, рынок Западной Европы, отличающийся особыми требованиями, как к самому автомобилю, так и к сети сбыта, в последние годы уже явно не отдает им предпочтение. И причин тому несколько - от изменения структуры потребительского спроса до глобальных изменений в экономике.

## **НАПРИМЕР:**

потенциального европейского потребителя сейчас уже не интересуют технологические особенности производства, меры, принимаемые изготовителем автомобилей для защиты окружающей среды, или последние поглощения и слияния концернов. Он при покупке очередного автомобиля больше руководствуется эмоциями и веяниями моды, а также реагирует на так называемые "войны скидок и предложений", проводимые ведущими автомобилестроителями.

Именно здесь и проигрывает "Тойота", продолжая опираться на отработанные схемы производства, управления и продаж: для повышения эффективности работы она по-прежнему идет через уменьшение расходов и ускорение производственных и сбытовых процессов.

Для чего использует хорошо зарекомендовавшие себя когда-то методы организации работы сотрудников в группах, поставки "точно во время" комплектующих и изготовление автомобиля, управление поставками внутри фирмы через карточную систему ("канбан").

Причем работа в группах (командах) и на конвейере, и в конструкторских бюро строится на принципах самостоятельной координации и кооперации в каждой из них, а также самостоятельного планирования работы.

Ответственность, которую несут сотрудники фирмы за конечный результат, подкрепляется традиционно "пожизненной" работой в течение всего трудоспособного срока в рамках одного предприятия и увеличением заработной платы в зависимости от длительности службы ("синьоритет"). К этому добавляются постоянные предложения по улучшению работы ("кайцен"), которые должны исходить от каждого работника.

**НАПРИМЕР:**

попытки внедрить "кайцен" на заводах фирмы "Рено" потерпели неудачу.

Большая часть усилий фирм направлена на организацию и работу сетей сбыта.

## Идеология и стратегия

На "Тойоте" они реализуются через пять собственных каналов сбыта - "Тойота", "Тойпет", "Ауто", "Виста" и "Корона", каждый из которых обслуживает определенный потребительский сегмент и предлагает потребителю четко закрепленные за ним модели автомобилей (например, спортивные или дешевые модели для домохозяек). Каждый обязательно в своем названии содержит название фирмы-изготовителя и той модели, которую продает ("Тойота Виста", "Тойота Королла" и т.д.). Тогда как, например, в США каждый канал носит имя его владельца ("Джо Смит Бьюик" и т.п.).



## **Вторая особенность традиционной японской практики продаж:**

"Тойота", в отличие от американских и европейских производителей, не стремится добиться полной идентификации марок, а фокусирует свои усилия на организации и закреплении "тесной" связи между производством и клиентом, его интеграции в производственный процесс.

## Третья особенность:

для достижения наиболее эффективной работы в области продаж выпускники японских вузов проходят дополнительное обучение в рамках университета "Королла", где в настоящее время предлагается более 60 различных узкоспециализированных курсов, по окончании которых из выпускников формируют группы (команды) по семь-восемь человек. Ее члены должны в совершенстве владеть информацией о моделях автомобилей, выпускаемых фирмой, уметь составить контракт на покупку и страхование автомобиля, а также общаться с клиентом с целью получения дополнительной информации.

## Четвертая особенность

каждый рабочий день в фирме "Тойота" начинается и заканчивается собранием сотрудников сбытовой сети, на котором обсуждаются различные аспекты будущего или прошедшего дня продаж. Большую же часть рабочего дня сотрудники проводят, посещая потенциальных покупателей. То есть практика продажи легковых автомобилей на дому - обычное дело для Японии, что тоже требует некоторых финансовых и людских ресурсов и нетипично для европейских и американских рынков.

Автомобили изготавливают только по мере поступления заказов. Иначе говоря, практика покупок автомобилей в автосалоне и сразу же начинающаяся их эксплуатация в Японии невозможна.

Тогда как в Европе и Америке все наоборот: покупатель может выбрать, оплатить машину и тут же начать ее использовать. Продавец при этом играет больше роль "эмоционального катализатора", чем советника.

## ТАКИМ ОБРАЗОМ



выбор управленческого решения должен быть продиктован интересами дела, с одной стороны, с другой - должен основываться на учете мнений подчиненных, либо согласовываться с "мозговым центром" (штабом) предприятия, включающим заместителей, руководителей подразделений, ведущих специалистов и др.