

**Московский государственный университет  
имени М.В. Ломоносова  
факультет Высшая школа современных  
социальных наук**

# **Стратегический альянс General Motors и Toyota.**

**Презентация  
студентки 1курса  
магистратуры  
Степанец Нины**

**Стратегические альянсы – это объединение нескольких независимых организаций для осуществления того или иного проекта на базе интеллектуальных и других ресурсов участников объединения. Стратегические альянсы позволяют снизить риски, объединить усилия и на этой основе уменьшить затраты без слияния или поглощения.**

**Одной из основных причин объединения является желание аккумулирования и передачи опыта и знаний в той или иной сфере для совместного решения задач, которые нецелесообразно решать в одиночку. Часто стратегические альянсы создаются в целях совместного проведения научных исследований, разработок новых компонентов, производить которые самостоятельно нерентабельно.**

**Создание стратегических альянсов преследует следующие цели:**

- совместное проведение НИОКР;**
- передача знаний о способах организации бизнеса, методах взаимодействия с клиентами;**
- продуктивное использование непередаваемого неявного знания друг друга.**

# Стратегический альянс General Motors и Toyota.

В 1984 г. компании General Motors и Toyota создали совместное предприятие – завод NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.). В рамках альянса партнеры рассчитывали совместно управлять старым заводом компании GM, расположенным в калифорнийском городе Фремонт. Этот завод, построенный еще в 1963 г., был закрыт в 1982 г. по причине низкой производительности и недостаточно высокого спроса на продукцию компании GM на западном побережье США.

**Завод NUMMI в отличие от других производственных единиц компании GM был построен не по последнему слову техники, на нем работали многие бывшие сотрудники фремонтского завода. Однако альянс довольно быстро обогнал по своей производительности другие промышленные центры компании GM в США. Намного выросло и качество продукции, поскольку автомобили Chevrolet Nova фремонтского завода были так же надежны, как и идентичная модель Toyota Corolla, выпускаемая на японских заводах.**

**Подобный успех во многом объясняется методами управления, которые были использованы компанией Toyota на совместном предприятии. Компания GM со своей стороны пыталась усвоить эти методы, чтобы использовать их у себя. В то же время компания Toyota пыталась научиться управлять заводом, расположенным на американском континенте. Итак, передача ноу-хау была связана с организационными технологиями, используемыми в рамках производственного процесса. К тому же передача навыков осуществлялась с двух сторон, а это было важным нововведением.**





**В альянсе таких компаний, как GM и Toyota, тот из партнеров, который первым смог бы достичь своей цели, выиграл бы гонку в состязании между партнерами. Это условие партнерских отношений приобретало особую остроту в связи с тем, что с начала реализации программы сотрудничества по решению администрации американского завода была определена дата ее окончания – 1992 г. Однако впоследствии это ограничение было отменено, и завод продолжил свою работу.**

**Компания GM проделала специальные организационные процедуры, рассчитанные на перестройку своих производственных единиц. Работники компании переводились в совместное предприятие на срок до трех лет, где работали под началом японских коллег. В рамках совместного предприятия NUMMI было организовано специальное бюро по связям, причем с единственной целью – чтобы передавать компании GM всю собранную информацию (видеоинформацию, базы данных, документы, данные об осмотрах цехов). На предприятии NUMMI стажировались работники других производственных подразделений компании GM, чтобы затем передать свой опыт.**

**Серьезно содействовала передаче компетенции лишь ротация управленцев, работавших и на совместном предприятии NUMMI, и на других предприятиях компании GM. Все другие методики передачи организационных технологий и ноу-хау не принесли практически никакого результата.**

**Для компании GM основная проблема заключалась в том, что при острой потребности в передаче организационных наработок всем другим американским подразделениям завода обучить удалось буквально горстку кадров, а этого было явно недостаточно. А компания Toyota и вовсе не нуждалась в формировании руководящего состава из числа американских работников, требовалось лишь несколько управленцев, которые были бы знакомы с американской производственной системой. Впоследствии эти управленцы были переведены на другие американские филиалы компании Toyota.**

**На работу на предприятии NUMMI компания Toyota направила из Японии целый ряд специалистов низшего звена – простых рабочих и производственных инженеров. Последние согласно инструкции компании должны были перебраться в США на постоянное жительство вместе со своими семьями, чтобы таким образом стать костяком и основой трудового коллектива в филиалах компании Toyota.**

**На заводе NUMMI Toyota открыла GM все свои секреты – о том, как собирались одни из лучших и надёжных автомобилей в мире. GM надеялась почерпнуть из этого уроки и далее распространить полученные знания на свои заводы по всей стране, по всему миру. Но дело пошло не совсем так, как им этого хотелось и в результате GM обанкротилась в 2010-м году.**

**Корпорация была спасена за счёт американских налогоплательщиков и обошлась бюджету страны в 50 миллиардов долларов.**

**Во время создания совместного завода NUMMI, доля рынка General Motors в США на тот момент превосходила Тойоту в семь раз, но у обеих компаний были свои собственные проблемы и данное сотрудничество могло помочь каждой из них. GM испытывала трудности с производством маленьких компактных автомобилей. Из-за всё более ужесточающихся законов США, связанных с ограничением автомобильных выхлопов, корпорации приходилось выпускать такие небольшие автомобили, но их качество оставляло**

**Тойота могла делать качественные маленькие автомобили для СМ и они, наконец, начали бы приносить доход. Ещё одним немаловажным моментом была сама система изготовления автомобилей на заводах Тойоты, которая позволяла выпускать именно качественные авто. Фактически, Тойота предложила поделиться своими секретами по производству феноминально качественных автомобилей, но далеко не все в высшем руководстве General Motors были сильно заинтригованы этой идеей. Многие считали, что может быть Тойота научит их чему-то, а может быть и нет, но это не помешает. В компании витала мысль о том, что мы – крупная корпорация, мы – лучшие и какая-то мелкая**

**Тойоте нужно было начинать производить автомобили в Америке. Тойота стала потихоньку укреплять позиции в США и тем самым уводить покупателей у детроитовского гиганта, на что Конгресс США отреагировал угрозами ограничения импорта автомобилей.**

**Система, которую придумал Генри Форд служила для того, чтобы собирать как можно больше продукции – для большего объёма производства, а уже кто-то потом позаботится о качестве.**



**Тойота работала совершенно по-другому: их философией было качество, а потом уж количество. Не нужно выпускать с конвейера продукцию с дефектами, чтобы потом позже всё это ремонтировать.**

**У GM же бывало сходили с конвейера автомобили с моторами, установленными задом-наперёд, машины без руля или тормозов. Некоторые автомобили были настолько испорчены, что даже не заводились и их приходилось вывозить с конвейера эвакуатором.**

**Корпорация GM получила то, что ей было нужно – высококачественный маленький автомобиль.**

**Экономический спад 2008-го года сделал своё дело и GM стала крупнейшей корпорацией-банкротом за всю историю США. Существует мнение, что, если бы систему завода NUMMI внедрили быстрее, а не тянули 30 лет, то этого банкротства можно было избежать. Они продавали некачественный продукт очень долгое время и в итоге поплатились тем, что даже после заметных качественных улучшений покупатели потеряли доверие к компании. Система изменена, качество повышено, но**

**За последний десяток лет GM стала больше похожей на Тойоту, но и Тойота чуть-чуть стала похожей на GM. В 2008-м году Тойота немного позаимствовала у GM – стала уделять внимание количеству и забыла о качестве, поплатившись массовым отзывом своей продукции и громким скандалом.**

**GM понадобилось 15 лет чтобы отнестись серьёзно к урокам, полученным в NUMMI, и после этого было потрачено ещё 10 лет для изменения всей системы. И всё это время завод NUMMI продолжал выпускать автомобили – в среднем по 6000 единиц в неделю, работая по две смены в сутки. Тойота получила то, чего ожидала от этой сделки. Через год после запуска завода NUMMI начали открываться другие уже собственные заводы Тойоты в США с учётом опыта, полученного во Фримонте.**

**NUMMI стал не только символом больших перемен и всего того, что было в корне неправильным в General Motors. Это был ещё и завод, который на протяжении всего своего существования построил более 8 миллионов высококачественных автомобилей.**

**В октябре 2010-го года здание завода NUMMI купила компания Тесла и наладила там производство своих первых электрических седанов, но это уже другая история.**

The background of the slide is a blurred image of a document. It features a grid pattern and a line graph with several data points, suggesting a technical or financial context. The text is centered over this background.

**Спасибо за  
внимание!**