**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة أعمال**

****

**إشراف الدكتور : حيدر عبد الله**

إعداد : راني بدّور

2009 – 2010

**ما هي تويوتا**

**شركة تويوتا للسيارات** Toyota Motor Corporation أو TMC اختصاراً. هي [شركة متعددة الجنسيات](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D9%85%D8%AA%D8%B9%D8%AF%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%86%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AA) كُبرى الشركات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في [اليابان](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86) . وتعتبر الآن المُصنع الأول للسيارات بالعالم، تتمركز الشركة في كل من( [ناغويا](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%A7%D8%BA%D9%88%D9%8A%D8%A7)، [تويوتا](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%A7%D8%8C_%D8%A2%D9%8A%D8%AA%D8%B4%D9%8A) )كلاهما بمحافظة [آيتشي](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A2%D9%8A%D8%AA%D8%B4%D9%8A_%28%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9%29) [وطوكيو](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B7%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%88).

تويوتا تمتلك حالياً [لكزس](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%84%D9%83%D8%B2%D8%B3)، [وهينو](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D9%8A%D9%86%D9%88_%D9%84%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA) ولها النصيب الأكبر من [دايهاتسو](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AF%D8%A7%D9%8A%D9%87%D8%A7%D8%AA%D8%B3%D9%88) وجزءًا صغيراً من سوبارو, [إيسوزو](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D8%B3%D9%88%D8%B2%D9%88) [وياماها](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D9%8A%D8%A7%D9%85%D8%A7%D9%87%D8%A7) . وللشركة 522 فرعاً. تقوم الشركة بالإضافة إلى تصنيع السيارات بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها [تويوتا للخدمات المالية](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%A7_%D9%84%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9) (Toyota Financial Services) ومن نشاطاتها أيضاً صناعة [الإنسان الآلي](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%88%D8%AA))[الروبوت](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%88%D8%AA)).

**لمحة عن تأسيس شركة تويوتا**

ولد ساكيشي تويودا في أواخر الثمانينات من القرن التاسع عشر في عائلة زراعية حيث كانت صناعة النسيج صناعة رئيسية. وكصبي تعلم تويودا حرفة النجارة من والده وبدأ بالفعل في تصميم أنوال خشبية كانت أرخص وأكثر كفاءة من الأنوال المستخدمة في ذلك الوقت.

عمل ساكيشي على تسيير أنواله الخشبية عن طريق الاستعانة بالمحركات البخارية وفي عام 1926 بدأ مشروعه التجاري المسمى " أنوال تويودا الآلية " وهي الشركة الأم لمجموعة تويوتا ولا تزال لاعباً محورياً في تكتل تويوتا حتى اليوم.

حيث قام باختراع آلية جديدة لإيقاف النول عند انقطاع الخيط. وفي عام 1930 قام كيشيرو (ابن ساكيشي) ببيع براءة الابتكار هذه إلى إحدى الشركات الأمريكية مقابل مئة ألف جنيه إسترليني ومن خلال هذه الأموال تم تأسيس مصنع تويوتا لصناعة السيارات عام 1933. وفي عام 1934 تم تصنيع أول محرك بمصنع تويوتا وفي العام 1935 تم إنتاج أول شاحنة طراز G1) و A1) وتم تصميم أول سيارة عام 1936.

وفي عام 1947 بدأت تويوتا مسيرتها بإنتاج السيارات حيث قامت بإنتاج طراز **Toyopet SA**.

**التوسع الاستراتيجي لتويوتا عبر العالم**

تركزت سياسة تويوتا منذ إنشائها، على أن تبسط جناحيها على أكبر عدد من الدول وتحضير أسواق جديدة ليتم استيعاب ما تصنعه بشكل دائم وفعال. لذا اتبعت سياسة التوسع المنظم، حيث قامت بإنشاء أول تويوتا موتورز 1957 في الولايات المتحدة الأمريكية, ومن بعدها بفترة قصيرة توسعت الشركة إلى البرازيل. واستمر توسعها بشكل كبير، فاتجهت إلى جنوب أفريقيا عام 1961 وفي السنة نفسها إلى تايلاند وفي عام 1963 إلى استراليا والدانمارك, بريطانيا 1965، ماليزيا 1968، بلجيكا عام1970، ألمانيا 1971، إندونيسيا 1972, ومن بعدها إلى كافة أنحاء العالم.

**هوية شركة تويوتا**

**رؤية شركة تويوتا**

أن نصبح المنشأة الأكثر احترما ونجاحاً , أن نقوم بإبهاج عملائنا بأكبر قدر من المنتجات والحلول في صناعة السيارات من خلال أفضل الأشخاص وأفضل تكنولوجيا.

**رسالة شركة تويوتا**

القيام بتوفير السفر الآمن والمتين. إننا نقوم بتطوير أشكال جديدة من التكنولوجيا من منظور الاقتصاد في الطاقة والحفاظ على الموارد. تمثل البيئة بالنسبة لنا القضية الأولى والأهم في أولوياتنا حيث نعمل تجاه خلق مجتمع مزدهر وعالم نظيف.

**تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدى شركة تويوتا**

* **عوامل القوة**
* تويوتا شركة عالمية ذات موقع عالمي قوي حيث توجد في 170 دولة.
* قوة مالية كبيرة, نمو في المبيعات.
* الصورة القوية للعلامة التجارية المرتكزة على الجودة, وأنها صديقة للبيئة,الاهتمام بالمستهلك.
* المصُنع الرائد, الذي يقوم بتعظيم المنافع من خلال كفاءة المناهج المتبعة مثل TQM و JIT.
* التغلغل الممتاز في الأسواق, حيث أصبحت ثاني أكبر مصنع للسيارات في العالم , بعد تخطيها فورد.
* **عوامل الضعف**
* صانع السيارات اليابانية, يرى على أنه مصدر أجنبي.
* القدرة الإنتاجية . حيث تنتج تويوتا معظم سياراتها في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان.بينما يمكن أن يكون المنافسين أكثر تموضعاً استراتيجياً على نطاق العالم لأخذ ميزة مكاسب الكفاءة في التوزع العالمي.
* هناك عدة انتقادات لتويوتا بسبب السحب واسع النطاق على عدد من الطرازات, بسبب مشاكل في الجودة.
* **الفرص**
* تطوير إبداع تويوتا في تصنيعها للسيارات الهجينة المعتمدة على الوقود والكهرباء. كسيارة بريوس. وخاصة بعد الارتفاع المتزايد لأسعار الوقود.
* توسيع حصتها السوقية من خلال الدخول من خلال أنماط جديدة في السوق. فبدأت بموديل AYGO لرغبتها في الدخول على السوق الشبابي.
* السعي لإنتاج سيارات ذات استهلاك قليل للوقود, مع أداء أقوى وضرر أقل للبيئة.
* مواصلة التوسع العالمي, خصوصاً في الأسواق الناشئة مثل الصين والهند وروسيا. حيث هناك زيادة في الطلب بسبب الزيادة السكانية الكبيرة.
* **التهديدات**
* زيادة المنافسة, وزيادة قوة المنافسين.
* التغييرات في أسعار المواد الذي أدى إلى زيادة في تكاليف المواد الخام.
* التغيرات الديموغرافية. على سبيل المثال: عدد كبير من العائلات أعرضت عن طلب السيارات العائلية الكبيرة.
* تغير عادات التنقل. حيث أصبحت العائلات تستخدم السيارة بصورة أقل في نقل أبنائهم إلى المدارس. التسليم المنزلي. ركوب الدراجات. تحفيز الحكومة على استخدام وسائل النقل العامة عبر أوروبا.
* ارتفاع أسعار الوقود وأسعار اقتناء السيارات. الذي أدى إلى رغبة العائلات عد اقتناء سيارة, أو استخدامها ولكن بشكل قليل.

**أسلوب شركة تويوتا**

يمكن تلخيص أسلوب شركة تويوتا في ركيزتين رئيسيتين: التطوير المستمر - احترام الموظفين.

التطوير المستمر يمثل طريقة تويوتا الرئيسية في القيام بعملها, فالقيمة الحقيقية للتطوير المستمر هي إيجاد مناخ من التعلم وبيئة لا تقبل التغيير فقط ولكن تتبناه, ولا يمكن إيجاد تلك البيئة إلا إذا كان هناك احترام للناس وهذه هي الركيزة الثانية لأسلوب تويوتا.

**نموذج لأسلوب تويوتا**

|  |
| --- |
| **التطوير المستمر**  **التحدي**  **الاحترام والعمل الجماعي** |

**فلسفة التدريب والتطوير لدى تويوتا**

هناك قول لتويوتا: "**نحن لا نكتفي ببناء السيارات بل بني البشر أيضاً**"

حيث تعمل تويوتا بشكل متواصل لتحسين مناهج التدريب, حيث تملك معظم شركات السيارات خطوط تجميع وسرعان ما ستدرك أنها لا تستطيع تحمل وجود أفراد عاجزين يوقفون الخط بأكمله, فمن الضروري التمتع بحد أدنى من الكفاءة للعمل على الأقل. لكن تويوتا تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك ويعني هذا أنه يجب على كل شخص أن يتم تدريبه على مستوى عالي للعمل بشكل دقيق أو أن العملية بأكملها ستنهار.

**شكل يمثل العملية الشاملة لتطوير مواهب تويوتا**

|  |
| --- |
|  |

**كيف أصبحت تويوتا أفضل صانع سيارات في العالم**

تمثل تويوتا نموذجا يحتذي به بين كل نظرائها ومنافسيها حول العالم فيما يتعلق بارتفاع مستوى الجودة والإنتاجية وسرعة الإنتاج والمرونة.

فتويوتا هي الأولى على مستوى العالم من حيث عدد الوحدات المنتجة حيث بلغ إنتاجها 9497754 وحدة في عام 2007.

وبلغت عوائد شركة تويوتا لعام 2009 ما يقارب 203.26 مليار دولار أمريكي, بصافي أرباح 4.33 مليار دولار أمريكي.

**ويمكننا أن نرد نجاح شركة تويوتا في وصولها إلى مصافي شركات السيارات في العالم إلى عدة أسباب أهمها:**

* **نظام الإنتاج قليل الفاقد**

حيث قامت تويوتا باعتماد أنظمة إنتاج متطورة وفلسفات جديدة أدت إلى تخفيض تكاليف إنتاجها مع زيادة في جودة عملياتها, حيث اخترعت تويوتا " نظام الإنتاج قليل الفاقد" أو ما يعرف "بأسلوب تويوتا في الإنتاج" .

حيث تعتمد فكرة تقليل الفاقد على مفهوم التدفق, وهو ما يعني جودة أعلى وتكلفة أقل ووقت تسليم أقصر. كما أن التدفق يدفع إلى تطبيق الكثير من أدوات وفلسفات تقليل الفاقد. مثل الصيانة الواقية والجودة داخل العمل. إن تعبير " تقليل الفاقد" يعني تخفيض منسوب العمل بما يؤدي إلى كشف المشكلات.

ويدخل ضمن آليات تقليل الفاقد عدة أنظمة مثل J.I.T لتخفيض تكاليف التخزين إلى أقل حد, وكذلك تطبيق مفهوم ستة سيغما للوصول إلى أعلى درجات من الجودة.

* **إنشاء ماركة لكزس للسيارات الفاخرة**

عملت تويوتا على إنتاج سيارات ذات كفاءة عالية وتتسم بالاقتصادية وتستهلك وقوداً بصورة غير مبالغ فيها, إلا أنها لم تقوم بإنتاج سيارات فاخرة تنافس مع السيارات الأفضل في العالم.

حيث اعتمد أسلوب إنتاجها على الفكر المحافظ, فإنتاج سيارة فاخرة كان يعني كسر الإطار الذي تسير عليه الشركة.

ولكن ظهر بأن تويوتا برفضها إنتاج سيارة فاخرة تكون قد تخلت عن التحدي الذي وضعته لنفسها وهو الانفراد بالمقدمة في عالم صناعة السيارات عالمياً وبالتالي ظهرت لكزس تحت شعار "السعي لبلوغ الكمال".

فكان موديل إل إٍس 400 أول موديل لسيارات لكزس الذي تم إنتاجه عام 1989 لتتمكن لكزس من بيع 63594 سيارة من هذا الموديل في العام ذاته.

حيث استفادت لكزس من المشاكل التي كانت تعاني منها أودي وضعف الاعتمادية لدى شركة مرسيدس وكثرة الأعطال لدى BMW, هذا بالإضافة إلى نجاح تويوتا في تكوين سمعتها الطيبة واشتهارها بالجودة.

وبالفعل استطاعت لكزس أن تحتل الصدارة في سوق السيارات الفاخرة وتنال مصانعها جوائز الجودة العالمية.

* **التوجه الاستراتيجي نحو إنتاج سيارات هجينة صديقة للبيئة**

كالعادة كانت شركة تويوتا تبحث عن تحد جديد وفق مفهوم فلسفي العمل طويل المدى بحيث تكون مستعدة دائماً لأية مفاجآت وتطورات مستقبلية.

حيث قامت بإجراء بحوث حول إمكانية إنتاج سيارة صغيرة الحجم وتستهلك الوقود بصورة اقتصادية مبتكرة.

فكان هناك هدفان رئيسيان لهذا المشروع وهما:

1 – تطوير أسلوب جديد لصناعة السيارات في القرن الحادي والعشرين.

2 – تطوير أسلوب جديد لابتكار سيارات تلاءم القرن الحادي والعشرين.

وبالفعل تم إنتاج سيارة بريوس عام 1997 وبدأ تسويقها في نفس العام, حيث اعتمدت هذه السيارة على محركين في أن واحد (محرك يعمل بالوقود والآخر بالطاقة الكهربائية). حيث يقدم المحرك الذي يعمل بالوقود معظم الطاقة التي تتطلبها السيارة، بينما يقدم المحرك الكهربائي قوة إضافية، عندما يتطلب الأمر ذلك. وهو يسمح باستهلاك أقل وأكثر كفاءة للمحرك, ويستمد المحرك الكهربائي طاقته من استخدام الفرامل في المدن وكذلك من الطاقة الشمسية من خلال تركيب خلايا شمسية على السيارة.

ومن خلال هذه السيارة تمكنت تويوتا من التربع على عرش صانعي السيارات الهجينة لتحتل ما يقارب 80% من الحصة السوقية العالمية للسيارة الهجينة في العالم.

* **صدمات الجودة لدى تويوتا**

تويوتا وبشكل دائم بنت سمعتها على الجودة العالية لمركباتها في الثمانينات والتسعينات ولكن في بدايات القرن الواحد والعشرين كانت هناك بعض القصص الغير متوقعة عن الجودة في تويوتا , ربما كانت هناك إشارات في عام 2002 عندما نزلت شركة تويوتا في ترتيب G.D.Power للجودة.

يرجح بعض خبيري سوق تصنيع السيارات مشاكل تويوتا إلى توسعها السريع, حيث أنها قد افتتحت معامل في بلدان كثيرة, قليل منهم أمنوا أن تويوتا قد تضحي بالجودة من أجل حصة سوقية أكبر وبالفعل فإن نظام الإنتاج الأسطوري لتويوتا والذي طور في اليابان يعتبر مظلة الأمان لجودتها. ولكن ربما أكبر الصدمات كانت عندما أخضعت تويوتا لتحقيقات جنائية بسبب شكوك حول أن المدراء المسؤولين أخروا سحب بعض السيارات لمدة ثمانية سنوات والتي كانت تعاني خطأً في توجيه عجلة القيادة, وبعد مشاكل إضافية قررت تويوتا القيام بتحقيقات في تموز 2004 والتي انتهت بسحب 1.5 مليون مركبة في اليابان وبلدان أخرى خلال عامي 2004 و 2005.

وقامت كذلك ببداية عام 2010بسحب 8.5 مليون سيارة في العالم بينها النماذج الأكثر مبيعاً بسبب مشاكل فنية في دواسات الوقود ونظام المكابح.

هذه الحوادث قد أطلقت إشاعة حول أن الشركات اليابانية طورت ثقافة الإخفاء أو التغطية في سعيهم للكمال وتحت ضغوطات المدراء الكبار للوصول إلى الأهداف الربحية مثال على ذلك شركة ميتسوبيشي التي كان في سياراتها عيوب مميتة لمدة سنوات .

جاي دي باور تقول أن تويوتا تبقى مصدراً للمقارنة المرجعية وأن هذه الإخفاقات في الجودة ليست مطلقة بل تساعد بقية الشركات في صناعة السيارات في تفاديها وتقليصها.