

TOYOTA POD OSTRZAŁEM

Wykorzystywanie możliwości, które niesie kryzys

JEFFREY K. LIKER
TIMOTHY N. OGDEN

ISBN: 978-83-7746-110-5

format 136/210, oprawa twarda z obwolutą

liczba stron: 272

cena: 59,90 zł



Prawdziwa opowieść o akcjach serwisowych Toyoty. Przez kilkadziesiąt lat Toyota wyznaczała standardy, które były przedmiotem zazdrości i wzorem do naśladowania dla organizacji z całego świata. Jej legendarne zasady zarządzania i filozofia biznesu – po raz pierwszy przedstawiona w popularnej książce Jeffrey K. Likera *Droga Toyoty* – zmieniły w świecie biznesu pogląd na to, jak może wyglądać idealnie prowadzona działalność.

Szczegółowa relacja z wydarzeń związanych z recesją i wezwaniami do serwisów zawarta w *Toyocie pod ostrzałem* stanowią dla każdego lidera cenne lekcje, jak przetrwać i poradzić sobie w choćby największym kryzysie:

- reakcja na kryzys musi zaczynać się od stworzenia silnej kultury długo przed jego nadejściem,
- kultura liczy się bardziej niż decyzje podejmowane przez dyrekcję,
- inwestowanie w ludzi, nawet podczas głębokiej recesji, stanowi najpewniejszą drogę do długotrwałej zyskowności.

Zastosuj lekcje zawarte w *Toyocie pod ostrzałem*, a do każdego nadchodzącego kryzysu będziesz podchodził spokojnie, odpowiedzialnie i skutecznie – zgodnie z Drogą Toyoty.

O AUTORACH

Jeffrey K. Liker jest autorem bestsellera *Droga Toyoty* i dziesięciu innych książek. Jest profesorem technik przemysłowych i informacyjnych University of Michigan, a także doradcą i prelegentem we własnej firmie konsultingowej The Toyota Way Academy.

Timothy N. Ogden jest współzałożycielem Sona Partners oraz pisarzem i redaktorem, który przygotował prawie dwadzieścia książek dla dużych wydawców. Jego teksty publikowano między innymi w „Harvard Business Review”, „Stanford Social Innovation Review”, „Strategy+Leadership”.

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Wprowadzenie	13
Podziękowania	29
Rozdział 1	
Najbardziej podziwiana firma świata	35
Skromne początki	37
System produkcji i praktyki biznesowe Toyoty	39
Mocne fundamenty kulturowe	45
Rozwój oraz dążenie do czołowej pozycji w Stanach Zjednoczonych i na świecie	52
Rozdział 2	
Kryzys paliwowy i wielka recesja	59
Global Vision 2020 i reakcja na recesję	67
Szansa dzięki recesji	74
Wychodzenie z recesji	96
Rozdział 3	
Kryzys wywołany akcjami serwisowymi	99
Wypadek Saylora	102
Sprawa podłogowego dywanika	104
Krótka historia elektroniki pojazdów i nagłego przyspieszenia	108

Szaleństwo spekulacji	119
Opowieść o wadliwym pedale gazu	131
Hamulec Priusa podgrzewa atmosferę	148
Toyota i Toyoda wezwani przed Kongres	151

Rozdział 4

Reakcja i rehabilitacja	163
Faza 1: reakcja	165
Faza 2: opanowywanie	173
Faza 3: jak z kryzysu zrobić szansę	188

Rozdział 5

Lekcje	231
Lekcja 1: twoja reakcja na kryzys zaczęła się wczoraj	233
Lekcja 2: kultura odpowiedzialności zawsze będzie przewyższać kulturę spychania winy	246
Lekcja 3: nawet najlepsza kultura sprzyja rozwojowi jakichś słabych stron	250
Lekcja 4: globalizacja kultury oznacza stałe poszukiwanie równowagi	256
Co by było, gdyby... ..	258
Lekcja końcowa	266
O autorach	269

ROZDZIAŁ 1

NAJBARDZIEJ PODZIWIANA FIRMA ŚWIATA

Najważniejsze, że nasi liderzy z różnych części świata przyjmują idee Drogi Toyoty i nasze sposoby realizacji celów, prowadząc działalność w krajach różniących się zwyczajami, tradycjami i praktykami biznesowymi.

FUJIO CHO,
ówczesny prezes w przedmowie do *Drogi Toyoty* z 2001 roku

Powiedzenie pod koniec 2007 roku, że Toyota osiągnęła szczyt, nie byłoby przesadą. Można by dyskutować, czy była największą firmą motoryzacyjną na naszej planecie, bo wszystko zależy od zastosowanych kryteriów, jednak nikt nie miał wątpliwości, że posiada dominujące miejsce w branży. To z nią porównywały się inne firmy. Osiągała większą zyskowość niż jej najpotężniejsi amerykańscy konkurenci. Była dochodowa non stop przez prawie 50 lat. To rekord niespotykany w branżach produkcyjnych i pozwalający rywalizować z każdą firmą z listy Global 1000.

Za wzrostem i zyskowością stała nadzwyczajna jakość i satysfakcja klientów. Toyota dominowała wśród laureatów wszelkich nagród i przewodziła w rankingach oceniających poziom wartości uzyskiwanej z zainwestowanych pieniędzy. Pojazdy Toyoty zachowywały swoją wartość dłużej niż produkty konkurencji. Nikt w branży nie mógł pochwalić się taką lojalnością klientów. Każdy segment jej pojazdów przynosił zyski – od najmniejszych maluchów po potężne terenówki z napędem na cztery koła. Nawet produkcja Toyoty Prius – pierwszego na świecie produkowanego masowo samochodu z napędem hybrydowym – była dochodowa, co stanowiło nie lada wyczyn, bo w momencie wejścia tego modelu na rynek specjaliści uważali taki wynik za nieosiągalny.

Ale Toyota dominowała nie tylko dzięki tym imponującym wynikom. W korporacji zrewolucjonizowano produkcję, proces projektowania, a także normy jakości, śrubując standardy do poziomu, który stał się celem dla przedsiębiorstw działających w różnych branżach. Dzięki podejściu Toyoty w większej części świata zmienił się dominujący sposób myślenia o sposobach podnoszenia jakości procesów. Dzisiaj prawie każda duża organizacja, niezależnie od sektora ani kraju, używa takiego słownictwa,

jak jakość wbudowana, „odchudzanie” i działalność „w odpowiedniej chwili”, choć tylko nieliczne realizują te koncepcje na poziomie zbliżonym do Toyoty.

Pod koniec 2007 roku wydawało się, że Toyotę kochają wszyscy, nawet tak odległe od siebie środowiska, jak inwestorzy z Wall Street i ekolodzy ekstremiści. Sprzedano miliony książek wyjaśniających metodykę Toyoty, m.in. *Droga Toyoty*¹, a firmy traciły miliardy dolarów na próby poznania, zrozumienia i naśladowania jej modelu działania.

Oszałamiające sukcesy Toyoty sprawiły, że dzisiaj trudno uwierzyć w istnienie czasów, w których zwrot „made in Japan” był synonimem tandety, a nie wysokiej jakości, zaś amerykańskie firmy motoryzacyjne stanowiły potęgę na światowym rynku. Albo w to, że Toyota Motor Corporation powstała pod koniec XIX wieku dzięki pewnemu pomysłowemu wynalazcy, majstrującemu przy krosnach w zabitej deskami wiosce nieopodal Nagoi w Japonii.

Jakim sposobem Toyota trafiła z zapyziałej prowincji nieuprzemysłowionego kraju na szczyt? Ta opowieść nie jest tylko ciekawostką, bo do zrozumienia wydarzeń w Toyocie w latach 2008–2010, a także sytuacji bieżącej i reakcji na kryzys niezbędne jest poznanie tajników jej sukcesów.

Skromne początki

Toyota powstała dzięki Sakichi Toyodzie, który wychowywał się w rodzinie biednego stolarza, mieszkającego wśród rolników uprawiających ryż. Pod koniec XIX wieku Japonia, po 200 la-

¹ Jeffrey K. Liker, *Droga Toyoty*, tł. Grzegorz Łuczkiwicz, MT Biznes, Warszawa 2005.

tach izolacji od zewnętrznego świata, próbowała dogonić kraje uprzemysłowione i japoński rząd zachęcał do zakładania małych zakładów przemysłowych, m.in. przydomowych albo obsługujących całą wieś młynów. Kobiety w rodzinie Toyoda zajmowały się głównie tkactwem, co w owym czasie było zajęciem trudnym, pracochłonnym i wymagającym stosowania ręcznych krosien, a więc technologii, która nie zmieniła się od stulecia.

Podobnie jak zachodni wynalazcy, tacy jak Alexander Graham Bell, Charles Babbage, James Watt, Guglielmo Marconi, Louis Pasteur i Thomas Edison, Sakichi Toyoda przez kilkadziesiąt lat, metodą prób i błędów, opracowywał w swoim warsztacie projekty udoskonalające krosno tak, aby oszczędzić krewniaczkom pracy. W pierwszym drewnianym krośnie z 1891 roku wprowadził ułatwienie, polegające na zastosowaniu pedału poruszanego nogą, co podwoiło wydajność pracy. W kolejnych latach wprowadził wiele innych udoskonaleń, a w 1896 roku zbudował krosno napędzane silnikiem parowym i zwiększające produkcję czterokrotnie. Pomysły Toyody dotyczyły nie tylko automatyzacji pracy krosien, ale z konieczności także silnika. W końcu krosno musiało mieć jakieś zasilanie. Jednak jego najśłynniejszą innowacją, która zadecydowała o całej przyszłości Toyoty, było wyeliminowanie typowych błędów w procesach tkackich.

W przypadku krosien ręcznych wyłapanie błędów i problemów z jakością było stosunkowo łatwe, bo proces przebiegał powoli i tkacz mógł na bieżąco sprawdzać tkaninę. Jednak przy krosnach zautomatyzowanych i znacznie szybszych wychwytywanie nieprawidłowości stanowiło większy problem. Poza tym po powstaniu błędu (najczęstszym problemem było zerwanie wątku) krosno działało nadal i niszczyło produkt finalny. W wiejskim warsztacie skutki mogły oznaczać katastrofę. Taki zakład nie mógł sobie pozwolić na stratę materiałów i dlatego

przy każdym automatycznym krośnię stał człowiek, który wyłączał je w razie jakichkolwiek problemów.

Oczywiście, to zjawisko znacznie ograniczało korzyści z automatyzacji. W reakcji na to Sakichi Toyoda wymyślił mechanizm, który automatycznie zatrzymywał krosno natychmiast po zerwaniu wątku. Mówił on, że to odkrycie „uwolniło człowieka od maszyny” i ludzie mogli zająć się czynnościami wnoszącymi więcej wartości niż nadzorowanie maszyny. Te wynalazki były tak cenne, że prawa do najpopularniejszego krosna Toyody wykupiła firma Platt Brothers z Anglii, wiodący na świecie producent krosien. Za uzyskane pieniądze powstało przedsiębiorstwo Toyota Motor Corporation. Sakichi Toyoda, znany obecnie w Japonii jako „król wynalazców”, uchodzi także za pioniera japońskiej rewolucji przemysłowej.

System produkcji i praktyki biznesowe Toyoty

Kto choć pobieżnie poznał podejście Toyoty do produkcji, w odpornym na błędy krośnię Sakichi Toyody dostrzeże źródło pochodzenia słynnego obecnie słowa *andon*. Jest to określenie sznurka, za który pociąga pracownik zakładu produkcyjnego, gdy w wyniku wychwycenia błędu chce wyłączyć linię montażową (automatyczne urządzenia również mają wbudowany detektor błędów, który powoduje samoczynne wyłączenie). Od samego początku jednym z filarów firmy była filozofia automatycznego rozpoznawania oraz eliminowania błędów i strat.

Syn Sakichi Toyody – Kiichiro – za radą ojca przerwcił się z krosien na pojazdy silnikowe. Sakichi uważał, że firma musi poszerzać działalność o inne obszary produkcji. Od 1929 roku

Kiichiro regularnie jeździł po Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii pod pretekstem negocjowania warunków sprzedaży licencji na krosna. W rzeczywistości jednak zdobywał wiedzę o fabrykach samochodów i urządzeń maszynowych. Wiedza ta pomogła mu w 1933 roku założyć oddział motoryzacyjny Toyoda Loom Works. W 1937 roku Toyota Motor Company (znana dzisiaj jako Toyota Motor Corporation lub TMC) stanowiła już najważniejszą gałąź działalności firmy.

Pod koniec lat 30. XX wieku Kiichiro Toyoda przedstawił kluczowy dokument zawierający filozofię działalności Toyoty. Po raz pierwszy padł tam zwrot „w odpowiedniej chwili” (ang. *just-in-time*) odnoszący się do stałego przepływu – od etapu pozyskania surowców do momentu przekazania produktu klientowi. Jednak teoria ta została zastosowana w praktyce w okresie, gdy kierownictwo sprawowała inna legendarna postać w dziejach Toyoty, Taiichi Ohno. To on w 1948 roku jako pierwszy wypróbował system, w którym dostawa organizowana była dopiero po złożeniu zamówienia przez klienta, a w 1953 roku wprowadził coś, co niektórzy nazwali „supermarketem”.

Do pomysłu supermarketu zainspirowała Ohno rozmowa z przyjacielem, który właśnie wrócił ze Stanów Zjednoczonych i opowiadał o amerykańskich sklepach samoobsługowych. Zanim do powszechnego użytku trafiły chłodnie, sklepy spożywcze musiały ostrożnie kierować zapasami magazynowymi. Żywność psuje się szybko, więc sklepikarze mieli towar na oku i zamawiali tylko tyle, ile potrzeba na zaspokojenie kilkudniowego popytu. Zgodnie ze współczesną terminologią można powiedzieć, że supermarkety wymagały zarządzania towarem „w odpowiedniej chwili”.

Młoda firma Toyota Motors Company miała problem podobny do supermarketów. Wprawdzie jej towarom nie groziło

gnicie, ale po prostu brakowało pieniędzy, żeby utrzymywać zapasy. Przedsiębiorstwo musiało wszelkimi sposobami oszczędzać swój niewielki kapitał obrotowy. Podobnie więc jak w amerykańskich supermarketach, gdzie zamawiano tylko tyle mleka i innych produktów, żeby zapełnić półki opróżnione przez klientów, w fabrykach Toyoty istniały wewnętrzne „supermarkety”, które na bieżąco uzupełniały „półki” częściami wykorzystanymi na linii montażowej.

Zachęcamy do lektury!