

## 9-KEÏC

Dunyo bo'yicha 8 million avtomobillarini va uning avtomobillardagi mexanik buzulishlar oqibatida kelib chiqqan AQSHdagi 51 ta o'lim holatlarini yodga olish bilan, Toyota Motor Korporatsiyasi epik nisbatning umumiy krizisiga duch keladi. Va nihoyat dunyoning eng yirik avtomobil ishlab chiqruvchisi unvoniga ega bo'lgan avtomobil kompaniyasida nima sodir bo'ldi? Uning hozirgi tartibsizligiga qanday omillar tasir qildi?

Toyotaning ishlab chiqarish fidokorligi asosi Toyota ishlab chiqarish tizimidir, va u ancha muddatlardan beri samarali va sifatli korporativning modeli sifatida mijozlarni o'ziga chorlab va hurmat qozonib kelmoqda. 4 ta boshqaruv tamoyillari (4P model) TPSning asosida edi va ishchilarni yo'naltirgan: muammolarni yechish, odamlar va sheriklar, jarayon, va filosofiya. Bu tamoyillarning ortidagi fikr (g'oya) "Yaxshi Fikrlash Yaxshi Mahsulot demakdir" edi. Uzoq muddatlar davomida Toyota kompaniyasining rahbari bo'lgan Taiichi Ohno TPSni ortida turuvchi geniy va yaratuvchi sifatida to'liq ishoniladi. 1950-yillar davomida Ohno boshqa kichik va asosiy rahbarlar bilan birgalikda hozirda "lean ishlab chiqarish" va "o'z vaqtida invertizatsiya (mol-mulk) boshqaruvi kabi nomlar bilan taniqli bo'lgan bir nechta avtomobil ishlab chiqarish samarasi tamoyillarini rivojlantirdilar. "Ohnoning g'oyalari faqatgina avtomobil sanoatini o'zgartiribgina qolmay, ular so'ngi yigirmanchi asr ishlab chiqarishini ham o'zgartirib yubordi." Bu tushunchalarning eng asosida (zaminida) detallarga (ikir-chikirlarga) e'tibor berish va "ezgu tejamkorlik" bo'lgan. Biroq, yillar o'tishi bilan shunday tuyuladiki, Toyotaning rahbarlari o'sha yondashuvning sofliğini asta sekinlik bilan yo'qotdilar chunki, bozor ulushini o'stirish va ishlab chiqarish foydalariga erishish bo'lgan agressiv harakatlari tufayli Toyotaning korporativ madaniyatida qo'yilgan sifat haqidagi majburiyati (burchi) yo'qolib ketdi.

Taxminan 2005-yildan 2009-yilga qadar" avtomobil tarixidagi eng agressiv ravishda boshqa mamlakatlarga kengaygan" bo'lishga kirishdi va shu vaqtning o'zida xarajatlarni qisqartirish uchun qaratilgan lazer kabi parrallel bo'lmagan etibor (fokus)ga ega edi. 4 ta asosiy xarajatni qisqartirish va kengayish tashabbuslari tashkiliy jarayonlar va ishchilarga jiddiy putur yetkazdi. Bitta tashabbus mahalliy lashtirilgan ishlab chiqarish edi.

Toyota Osiyoda, Shimoliy Amerikada va Yevropada ishlab chiqarish markazlarini barpo etdi. Bu kabi yondashuv mahalliy yetkazuvchilarga ko'proq suya'nish va mahalliy ehtiyojlarga qarab mashinalar yaratuvchi jamoalarni tashkil qilishni nazarda tutgan edi. Yana bir boshqa yondashuv 21- asr yoki CCC21 uchun Xarajat Raqobatining Yaratilishi deb nomlangan edi. U salmoqli xarajat qisqartirish dasturi edi. Hozirda sodir bo'layotgan qismlarni qaytadan dizaynlashtirish jarayoni va taminotchilar bilan birgalikda ishlash orqali 10 milliard dollardan oshiqroq mablag'ga erishildi. Qadr Innovatsiyasi yondashuvi CCC21 ning shuhratparastroq versiyasi edi. Bu dastur orqali to'liq rivojlantirish jarayonini arzonroq qilish orqali va yanada qismlarni va xarajatlarni qisqartirish orqali ko'proq mablag'ga erishdi. Va nihoyat, Global 15 esa 2010-yilga qadar global avtomobil bozorining 15% ulushini qo'lga kiritishga qaratilgan master global reja edi. 2010-yilning o'rtalarida Toyota dunyo avtomobil bozorining 11.7% ulushini qo'lga kiritdi. Biroq, bu global o'sish yuqori surati va shuhratparast narxlarni qisqartirishning birlashmasi sifat tushishiga olib keldi va bu qudratli bo'lgan brendni obro'sini tushurdi. Toyotaning prezidenti Akio Toyoda kompaniya'ning ishlari uchun uzur so'radi va shunday dedi "Biz odamlarimizni va tashkilotimizni rivojlantirish qobiliyatimizdan ko'ra ko'proq rivojlanish tezligini taqib qildik. Men afsusdamanki, bu narsa biz bugungi kunda duch kaldigan ta'kidlardagi xavfsizlik muammolariga sababchi bo'ldi va Toyota haydovchilari duch kelgan barcha ko'ngilsiz hodisalar uchun chuqur kechirim so'rayman."

Xo'sh, Toyota o'zining muammolarini hal etish uchun nima qilmoqda? Salmoqli yodga olishga qo'shimcha ravishda, kompaniya norozichliklarga zudlik bilan javob qaytaruvchi (chora ko'ruvchi) sistemani yaratayotganligini kompaniya prezidenti aytadi. Aslini olib qaraganda, MR Toyoda yodga olishga tegishli so'ngi qarorlar Yaponiyada amalga oshirilishi davom etsada, "automaker" mahalliy xaridorlarning norozichiliklariga asoslangan holda yodga olishlarni nashr qilishda mahalliy rahbarlarga kattaroq ro'l berishga vada berdi. Kompaniya shuningdek ikki yillik global sifat talablarini va so'ngi mahalliy sifat talablarini o'zida mujassamlashtiradi. Va nihoyat, kompaniya sifat boshqaruvida ishchilarni yaxshiroq treynning qilish uchun o'zini qayta ko'rib chiqmoqda.

### Munozara Savollari

1. Toyota Motor Korporatsiyasidagi madaniyatni tasvirlang. Nima uchun bu turdagi madaniyat avtomobil ishlab chiqaruvchisi uchun muhim deb o'yaysiz?

2. Qanday qilibuzoq muddatlar davomida saqlanib turgan va sifatga kuchli majburiyati bor bo'lgan madaniyat o'zining ishchilarning hatti-harakatlariga va hulq atvorlariga tasir qilish qobiliyatini yo'qotdi? Bundan tashkilotga tegishli madaniyat haqida qanday saboq o'rganilishi mumkin?

3. Mr Toyodaning kompaniya ishlari uchun uzur so'rashi muhim edimi? Nima uchun?

4. Boshqa tashkilotlar Toyotaning tashkilotga tegishli madaniyatning muhimligi taassurotidan nima o'rgana olishadi?