

## تحلیلی بر بحران کیفیت در بزرگترین خودروساز جهان - تویوتا -

آغاز سال ۲۰۱۰ برای شرکت تویوتا چندان خوشایند نبود. این غول خودروسازی برای نخستین بار در تاریخ فعالیت خود با بحران عظیم کیفیت خودروهای تولیدی روبه رو شد و مجبور گردید بیش از ۴،۲ میلیون دستگاه انواع خودروی معیوب را فراخوان نماید. آکایو تویودا - مدیرعامل این غول خودروسازی در کنفرانسی خبری با تعظیم در برابر دوربین رسانه‌ها در ژاپن، از مشتریان به خاطر نقص فنی خودروهای تویوتا عذرخواهی کرد. این بحران تاکنون زیانی بیش از ۲ میلیارد دلار برای این شرکت به همراه داشته و همچنین خدشه جبران ناپذیری به اعتبار و حیثیت آن وارد کرده است. با شدت گرفتن بحران، این بحث ایجادشده است که آیا این قصور را می‌بایست متوجه نظام مشهور رابطه با تأمین کنندگان این خودروساز دانست؟



مدیران شبکه تأمین تویوتا بر این باورند که بدنال این فراخوان ها و پیرو طرحهای اصلاح یا جایگزینی میلیونها پدال گاز؛ تویوتا حداقل ممکن است برای ارزیابی دوباره مدت خود مبنی بر درگیر نمودن زود هنگام قطعه سازان و شراکت نزدیک و بلندمدت با تک تک تأمین کنندگان و همچنین تأمین تک منبعی (Single-Sourcing) آماده باشد.

حال این پرسش مطرح است که آیا (( راه تویوتا )) برای خودروسازی که طی دهه گذشته رشد قابل ملاحظه ای را پشت سر گذاشت، شیوه درستی است؟ بدنال حوادث فاجعه بار هفته های اخیر مکتب های فکری مختلفی در خصوص موضوع بوجود آمده است که از جمله آن میتوان به موارد زیر اشاره نمود:

- پیوندهای عمیق تویوتا با قطعه سازان، عملاً موجب ایجاد مشکل در مدول های پدال گردید. چراکه این خودروساز همچنان سبک (Lean) باقی مانده است، درحالیکه حجم تولید آن از هنگام پایه گذاری اصول و متدهای شرکت، همچنان بصورت قابل ملاحظه ای افزایش یافت. بنابراین، تویوتا دیگر نمی تواند پشتیبانی کارا و کنترل کیفیت را بویژه از زمانی که تأمین کنندگان جدیدی در سراسر

جهان به شبکه خود وارد مینماید ، حفظ نموده و ادامه دهد . اما تویوتا همچنان طراحی قطعات کلیدی را در اختیار دارد .

- کوچک کردن پایگاه تأمین تویوتا نیز در این قصور بی تأثیر نبود . تویوتا با اتکای شدید بر تأمین کنندگان انحصاری ( Sole Suppliers ) و استفاده از قطعات [ مشترک ] در پلتفرم ها و خودروهای مختلف ، عملاً خطرپذیری خود را افزایش داد .

- متدهای تویوتا میزان خسارت را به حداقل رساند - شرکت را قادر نمود تا نسبتاً سریع مشکل گیری پدال را برطرف نماید . این امر ، عملاً بدلیل توانایی ذاتی خودروساز برای همکاری نزدیک با تأمین کنندگان برای راه حل های مهندسی بوده است .

اما اجماع نظر عمومی در بین تحلیل گران این است که رشد و گسترش سریع تویوتا در واقع علت اساسی مشکل است . به اعتقاد آنان تویوتا دیگر نمی تواند همان سطح پیشین از کنترل کیفیت و سخت گیری های مهندسی را حفظ نماید . تویوتا به سوی ارتباط با تأمین کنندگانی هجوم آورد که به اندازه کافی مورد ارزیابی قرارنگرفته بودند و همچنین از شرکت های مورد اعتماد قطعه ساز ژاپنی ( Japanese - Based ) فاصله گرفته و درمقابل به سوی قطعه سازانی در دیگر مناطق جهان حرکت نمود .

تویوتا ؛ همچنین در راستای جهتگیری بهبود عملکرد خود در بازار بورس ( Stock Market ) که بدنبال قرارگرفتن آن در فهرست بورس نیویورک در اواخر سال ۱۹۹۰ روی داد ، مجبور شد تا هزینه های خود را بسیار کاهش دهد . همچنین ، فراخوان های تویوتا به طور شگفت آوری شمار قابل ملاحظه ای از خودروها را درگیر نمود که به باور منتقدین در نتیجه اتکای تویوتا بر یک تأمین کننده ( Single Supplier ) بود که عملاً تأمین قطعات مشترک را برای پلتفرمها و خودروهای متعدد انجام میدادند . فقدان تأمین کننده دوم بدین معناست که خودروساز عملاً نمی تواند منابع تأمین خود را به سادگی تغییر دهد .

رویدادهای اخیر برای شرکت CTS - تولیدکننده پدال تویوتا - درس های قابل توجهی را به همراه داشت . مدیران ارشد این شرکت ۵۰۰ میلیون دلاری می بایست در منطقی بودن تنوع بخشی ( Diversifying ) فعالیت های خود به بخش خودرویی در پنج سال قبل باز اندیشی نمایند . شرکت در معرض وحشت ناشی از تولید محصولات برجسته ای ( High Profile Products ) قرار گرفته که به میلیون ها مشتری فروخته شده است .

شرکت CTS ممکن است باتوجه به اینکه اولین مشتری خودرویی اش شرکت تویوتا بوده ، احساس امنیت کرده باشد . قطعات براساس طراحی تویوتا مهندسی شده اند . به گفته سخنگوی تویوتا « موقعیت ما در برابر تأمین کنندگان همواره بدین صورت بوده است که تویوتا مسئول خودروهاست » .

فراخوان خودروهای تویوتا بدلیل جایگزینی قطعات معیوب موجب افزایش تولید در شرکت CTS شده است . این شرکت همچنین از مزیت حضور کارشناسان تولیدی تویوتا که برای کمک به تسریع در تولید هم اکنون در کارخانه های سه گانه آن مستقر شده اند ، بهره مند خواهد شد . این موارد در درازمدت مزیت هایی را بویژه در حوزه اثربخشی بلندمدت به دنبال خواهد داشت . ازسوی دیگر ، پیوندهای مستحکم شده با تویوتا در روزهای اخیر میتواند برای تضمین آتی کسب و کار مؤثر واقع شود .

بنظرمی رسد تویوتا با عدم تبدیل شرکت CTS به طرف مخالف در بحران - تجربه ای که در فراخوان نامشهور شرکت فورد - فایرستون در سال ۲۰۰۰ انجام شد - به اقدامی درست متوسل شده است . اما شرکت

CTS ابتدادر ارتباط با ادعای تویوتا درخصوص اینکه پدال های شرکت می تواند منبع شتاب غیرعادی خودرو باشد ، مسأله را مورد پذیرش قرارنداد . CTS اظهار داشت که گزارش های مبنی بر کنترل ناپذیری خودروهای تویوتا به سال ۱۹۹۹ باز می گردد ، درحالیکه تولید پدال خودرو توسط این شرکت در مدل های تولیدی سال ۲۰۰۵ آغازشده است .

مقامات CTS از این نکته در شگفت اند که چرا قطعه تولیدی آنان با موضوع کلی بحران شتاب ناخواسته خودروهای تویوتا مرتبط شده است . به باور آنان هیچگونه تصادف و یا جراحی بدلیل اشکال در یکی از پدال های تولیدی آنان گزارش نشده است . حال این پرسش مطرح می شود که برغم همکاری کنونی بین خودروساز و تأمین کننده ، آیا شرکت CTS درمقابل این طوفان تنها رها شده است ؟

مشکلات اخیر تویوتا یقیناً تأکیدی بر این امر خواهدبود که چگونه عناصری مشخص از رویکردآن ، ازجمله اجرای برنامه صرفه جویی ازطریق بکارگیری قطعات و طراحی های مشترک در محصولات مختلف و کاهش تعداد تأمین کنندگان به منظور تأمین و تدارک قطعات در مقیاس بزرگتر ؛ در مواجهه مسایل کنترل کیفی میتواند به نتایج معکوس منجرشود . درهرحال ، وقوع این رویدادها موجب تغییر در شرایط فعالیت تأمین کنندگان تویوتا شده است . تولید کاهش یافته و تویوتا خواهان کاهش قیمت شده است و در این میان ، یک نظام جدید تهاجمی برای کنترل کیفیت تأمین کنندگان ایجادخواهدشد .نتایج نظر سنجی بعدی قطعه سازان که روابط با خودروسازان را درجه بندی ( Grade ) خواهدکرد قاعدتاً بسیار جذاب خواهدبود .

Source : Supplier Business , " The Crisis at Toyota " , Feb. 4 , 2010

تویه کننده : ممدابراهیم فتاحی ( ۳۵۹۸ )

بمنظور صرفه جویی درمصرف کاغذ و حفظ محیط زیست ؛ خواهشمند است فقط درمواقع "کاملاً ضروری" از این گزارش پرینت تهیه گردد.

