



تحلیل تطبیقی استراتژی های صنعتی دو شرکت بزرگ

(شرکت ایران خودرو، شرکت تویوتا)

زیر نظر: جناب آقای دکتر جاریان

نام دانشجو: علی صفاری دربرزی

۸۹۱۲۴۱۵۳۱۰۸

تابستان ۹۰

مقدمه

در این تحقیق ابتدا به چشم انداز تعدادی از شرکت های بزرگ دنیا اشاره کرده و سپس سعی نموده ایم به صنعت خودرو سازی در مقیاس جهانی پرداخته و از تاریخچه و استراتژی های رایج در این صنعت در کشورهای مختلف سخن بگوییم. در ادامه به تاریخچه این صنعت در ایران و همچنین تاریخچه شرکت های ایران خودرو و تویوتا و استراتژی این شرکت ها خواهیم پرداخت. در بخش پایانی تحقیق به ارائه تحلیل SWOT پرداخته خواهد شد.

چشم انداز شرکت های معتبر دنیا

• چشم انداز LG

هدف آن رسیدن به موقعیت سه شرکت برتر الکترونیک، اطلاعات و ارتباطات مخبراتی در جهان، تا سال ۲۰۱۲ است. به همین دلیل ما می خواهیم سه قابلیت اصلی و منحصر به فرد خود را محفوظ بداریم: پیشرو بودن در تولید محصولات، پیشرو بودن در بازار و پیشرو در به کارگیری نیروهای متخصص.

• چشم انداز موتورولا

عبارت است از: تدارک مراکز ارتباط بی سیم برای ارتباط افراد و اشیا در کار، در خانه و خارج از خانه در سراسر جهان. موتورولا دو موضوع را تحت عنوان «باورهای اصلی» خود که همواره بر آن عمل کرده است معرفی می کند: درستی و احترام به مردم. موتورولا بر این باور است که گرچه زمان تغییر می کند، محصولات و مردم و مشتریان نیز تغییر می کنند، اما آنچه تغییر نخواهد کرد تعهد آنها به باورهای اصلی خود است.

• چشم انداز تویوتا

چشم انداز شرکت تویوتا چنین است: ما قصد داریم براساس اصول راهنمای خود در توسعه پایدار جامعه و زمین مشارکت داشته باشیم. بدین منظور تعامل باز و منصفانه مدیریت با ذینفعان، کارکنان، محیط زیست، جامعه و شرکای کسب و کار بسیار مهم است. ما عملیات کسب و کار خود را یکپارچه و صادقانه انجام می دهیم.

• چشم انداز شرکت HP

عبارت است از: «یک شرکت برتر الکترونیکی با روحی درخشان برای رهبری در عصر اینترنت».

آنچه زیربنای این چشم انداز را تشکیل می دهد، توجه به تنوع، خلاقیت و نوآوری است.

• چشم انداز مایکروسافت

چشم انداز اولیه شرکت که از سوی مدیرعامل جوان آن، بیل گیتس ارائه شده بود چنین بود: یک رایانه شخصی (PC) در هر خانه و روی هر میز.

اما به مرور زمان و با تغییرات سریع دنیای فناوری اطلاعات و پیشرفتهای خیره کننده شرکت این آرمان تغییر یافت و تکمیل شد و به آن این جمله اضافه گشت: در هر زمان و هر مکان و روی هر دستگاهی.

به عبارت دیگر نگرش آن است که روی هر میز در هر خانه و هر اتاق و هر ماشین و هر کیف و هر جیب یک رایانه باشد. چشم انداز جدید مایکروسافت عبارت است از: توانا ساختن مردم به اینکه نرم افزارهای عالی و برتر را در هر زمان و مکان و روی هر دستگاهی داشته باشند.

ارزشهایی که شرکت بر آن تاکید دارد عبارت است از: یکپارچگی، صداقت، گشودگی، تعالی فردی، انتقاد از خود، بهبود مستمر فردی و احترام متقابل.

• چشم انداز سامسونگ

تبدیل شدن به رهبر انقلاب دیجیتال.

مدیرعامل شرکت معتقد است، موقعیت سامسونگ متکی به پنج ارزش است: کیفیت، خلاقیت، رقابت، فرهنگ و وحدت.

• چشم انداز شرکت زیمنس

عرضه کننده نوآوریهای جهشی، ارائه دهنده مزیت رقابتی به مشتریان و خلق ارزش پایدار.

• چشم انداز جنرال موتورز

رهبر جهانی در حوزه حمل و نقل و محصولات و خدمات مرتبط، به وجدآوردن مشتری از طریق بهبود مستمر با توجه به کار تیمی، صداقت و نوآوری کارکنان شرکت.

• چشم انداز شرکت فورد

خلق محصولات عالی که به مشتری، سهامداران و جامعه فایده برساند.

• چشم انداز شرکت فیلیپس

ما در دنیایی که فناوری بشدت زمینه های مختلف زندگی را تحت تاثیر قرار داده است، محصولاتی در حوزه های فناوری، شیوه زندگی و سلامتی فراهم می آوریم تا در نگاه سهامداران، تحسین برانگیزترین شرکت در صنعت خود باشیم. مأموریت شرکت عبارت است از: ما کیفیت زندگی مردم را از طریق نوآوریهای بموقع فنی بهبود می بخشیم.

• شرکت زیراکس

مرکز استراتژیک شرکت بر سه بازار اصلی در بیش از ۱۶۰ کشور جهان است؛ محیطهای تولیدی و تجاری، شبکههای اداری و ارائه خدمات. به عبارت دیگر، ساخت، بازاریابی، ارائه خدمات و پشتیبانی طیف کامل مستندسازی شامل نرم افزار، محصولات و خدمات در دستور کار شرکت قرار دارد.

• چشم انداز شرکت نوکیا

در سال (۱۹۹۶): "صدا در حرکت (VOICE GOES MOBILE PEOPLE)" این چشم انداز در زمان کوتاهی به واقعیت پیوست.

چشم انداز کنونی شرکت : "زندگی در حرکت (LIFE GOES MOBILE)"

صنعت خودرو سازی در کشورهای جهان

از عمر صنعت خودرو حدود ۱۳۰ سال می‌گذرد و شرکتهای معروف خودروساز مانند فورد، تویوتا و پژو هر کدام به نحوی راه رشد و توسعه را پیموده‌اند. مقارن با رشد و توسعه صنعتی کشورها و افزایش جابجایی بین شهرها، نیاز و علاقه مردم به خودرو که روز به روز بر تعداد آن افزوده می‌شد، بیشتر گردید. از سوی دیگر با گسترده تر شدن شهرها، دیگر امکان جابجایی در درون شهرها بصورت پیاده میسر نبود و عامل زمان و سرعت به یکی از شاخص‌های سود دهی و درآمد زایی تبدیل گردید و ماحصل همه اینها سرازیر شدن سیل سرمایه در صنعت خودرو، در سالهای آغازین قرن بیستم گردید.

استراتژی‌های رایج در صنعت خودرو سازی

از ابتدای تولید صنعت خودرو در دنیا، تاکنون چند استراتژی مهم بر این صنعت حاکم بوده که اهم آنها عبارتند از:

استراتژی تولید انبوه

نخستین استراتژی پس از اختراع خودرو، استراتژی تولید انبوه بود. پس از جنگ جهانی اول در ۱۹۱۴، «هنری فورد» و «آلفرد اسلون» مدیر جنرال موتورز، تولیدات صنعتی جهان را از شیوه تولید دستی رواج یافته توسط شرکت‌های اروپایی، خارج کرده و به عصر تولید انبوه کشاندند. برای رسیدن به تولید انبوه، دو مرحله مونتاژ و سپس پایگاه‌های قطعه سازی لازم بود. کارشناسان برای این استراتژی، مراحل دیگری همچون ایجاد پایگاه‌های طراحی و تحقیقاتی در شرکت‌های خودروسازی و قطعه‌سازی، ساخت خودرو و طراحی و ساخت ماشین‌آلات و ابزار و تجهیزات خطوط تولید نیز فائند. هدف اصلی از این استراتژی، سازماندهی متمرکز، افزایش حجم تولید، تقسیم کار / تخصیص، قابلیت تعویض کامل قطعات و راحتی اتصال آنها به یکدیگر بود. در واقع همین نوآوری در تولید بود که وجود خط مونتاژ را ممکن ساخت. به هر حال فراگیر شدن استراتژی تولید انبوه، پیامدهایی ناخواسته را به دنبال داشت که دولت‌ها و شرکت‌های خودرو ساز را به تغییر این استراتژی رهنمون ساخت.

استراتژی افزایش سود

از تحلیل‌های تجربی صنایع خودروسازی جهان، این‌گونه بر می‌آید که چند استراتژی افزایش سود در دوره بین ۱۹۷۴ که سال شروع

بحران نفت بود تا ۱۹۹۲ وجود دارد:

الف- حجم تنوع مدل

ب- کاهش دائمی هزینه‌ها در حجم ثابت

پ- ابداع و انعطاف

ت- کیفیت و تخصص

ث- حجم تولید

این استراتژی‌ها، برای اینکه سودآور باشند، باید با عناصر فضای خارجی قابل جمع بوده و با مدل‌هایی صنعتی که قالب کار را تشکیل می‌دهند، سازگار باشند.

تحویل بموقع

نظام تحویل بموقع را اولین بار تویوتا ابداع و اجرا کرد. از جمله هدف‌های اصلی این نظام می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تحویل درست و بموقع

۲. به حداقل رساندن موجودی انبار

۳. به صفر رساندن تعداد محصولات معیوب و از رده خارج

۴. انعطاف‌پذیری تولید در مجموعه‌های کوچک

۵. همکاری‌های نزدیکتر با تأمین‌کنندگان قطعات

۶. کار گروهی و مشارکت.

اجرای این استراتژی، مستلزم جریان سریع کالاها و اطلاعات بوده که امری پرهزینه و دشوار است. خصوصیت اصلی این سیستم، تکیه بر تولید اجزا و قطعات در حجم کوچک و انتقال بموقع و سریع به فرایند بعدی تولید است. JIT، زمان تولید را به کوتاه‌ترین زمان ممکن کاهش می‌دهد، این شیوه بویژه در زمانی که شرکت‌های رقیب، بالاترین کیفیت را استاندارد خود قرار داده‌اند، می‌تواند زمان را به‌عنوان کلیدی‌ترین عنصر مزیت رقابتی در اختیار و کنترل خود بگیرد.

استراتژی توسعه صادرات

خودروسازان بزرگ جهان، با تأمین نیازهای داخلی به منظور یافتن بازارهای جدید و تأمین سرمایه و ارز بیشتر، به بازارهای

خارجی روی آوردند. خارج شدن شرکت‌های خودروسازی از حالت انحصاری، نتیجه رقابتی بود که بر اثر ورود خودروهای خارجی در کشورهای صاحب این صنعت، شدت یافت. خودروسازان بزرگ دنیا همچون جنرال موتورز، فورد، تویوتا، نیسان، کرایسلر، فیات، پژو، رنو، میتسوبیشی، هوندا، مزدا و هیوندا، به این منظور دست به تحولات مدیریتی و تحولات فنی زده‌اند. عامل اساسی رویکرد توسعه صادرات، کمبود تقاضا و یافتن سهم بازار مناسب بوده است.

استراتژی حفظ محیط زیست

امروزه استاندارد ایمنی خودرو و آلودگی هوا، امری جدی در حیات بشری است. دولت‌ها در ساخت خودروهای جدید، مجبور به حفظ و تأمین این استانداردها هستند. رعایت و به‌کارگیری عناصر این دسته از عوامل در توابع سرمایه‌گذاری شرکت‌های خودرو سازی، امری مهم است.

خصوصیات خودروساز بودن یا مونتاژکار بودن

هشت مشخصه اصلی را برای خودروساز بودن یک شرکت به شرح ذیل می‌توان نام برد:

۱- داشتن برند معتبر

۲- توانایی قطعه سازی

۳- توانایی طراحی

۴- تیراژ تولید بالا

۵- صادرات

۶- انعطاف پذیری و نوآوری در ارائه محصولات

۷- داشتن توانایی تطبیق محصولات با استانداردهای روز دنیا در زمینه‌های ایمنی، محیط زیست، مصرف سوخت و غیره

۸- تعرفه پایین (در کشورهای صاحب صنعت خودروسازی)

مروری بر تاریخ صنعت خودرو سازی در ایران

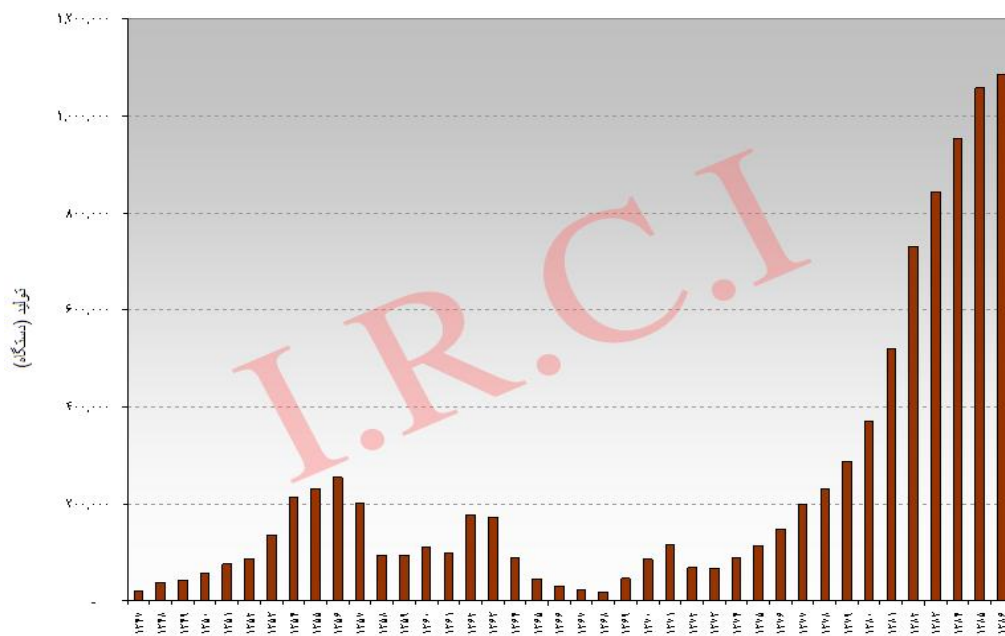
صنعت خودروی ایران با قدمتی در حدود ۴۵ سال، شاهد فراز و نشیبهای فراوانی بوده است. اما در مجموع، امروزه به عنوان بخش مهمی از کل صنعت و اقتصاد ملی کشور محسوب می‌شود بنحوی که جامعه از آن، انتظارات فراوانی دارد. صنعت خودروسازی هم‌اکنون در وضعیت خاصی به سر می‌برد و استراتژی این صنعت، نیاز به بازنگری جدی و اساسی دارد. صنعت خودرو به خاطر آنچه بر آن گذشته و می‌گذرد به شدت به حوادث تاریخی کشور گره خورده است.

دوران‌های مهم و تاثیر گذار صنعت خودروی کشور به شش مرحله زیر تقسیم شده اند:

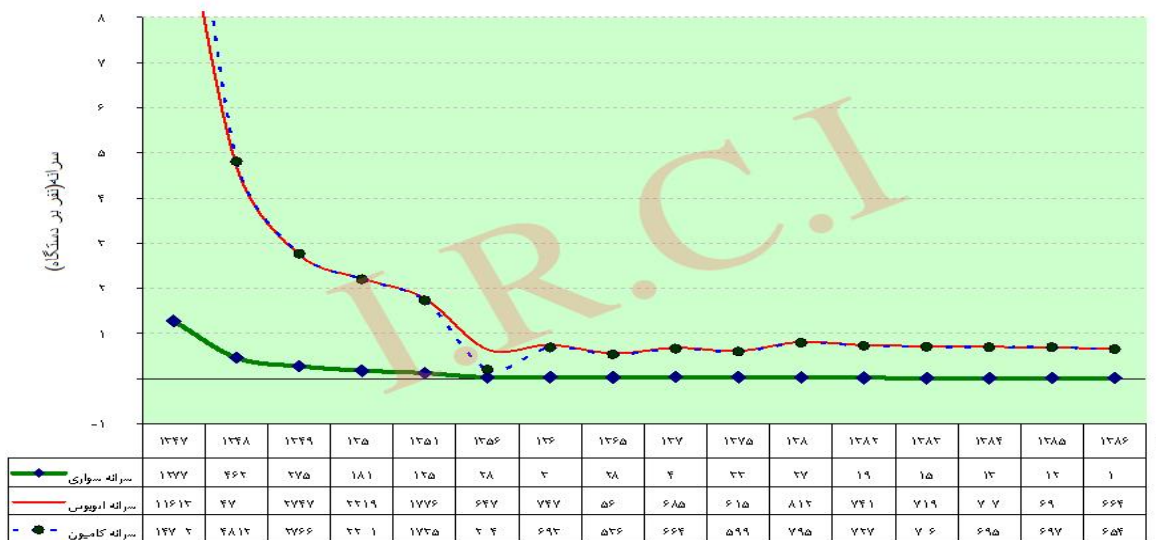
- ۱- بروز یک نیاز
- ۲- تولد صنعت خودرو
- ۳- تلاش برای بقاء
- ۴- دوران رشد
- ۵- دوران بلوغ صنعت
- ۶- پیری زودهنگام

شکل‌های صفحات بعد روند تغییرات نرخ تولید و وقایع کلیدی تاریخ صنعت خودرو ایران را از سال ۱۳۴۱ تا ۱۳۸۷ نشان می‌دهد همانطور که مشاهده می‌شود هرکدام از این دوران دارای خصوصیات خاصی می‌باشند و با اتفاقات مهم اجتماعی و سیاسی همچون انقلاب، جنگ تحمیلی و برنامه‌های عمرانی توسعه در کشور عجین شده اند و بازنگری آنها درک مناسبی از وضعیت موجود در این صنعت را ارائه می‌دهد و عملاً به تصمیم‌گیری در مورد آینده کمک می‌کند.

تولید گل شرکتهای خودروسازی ایران از سال ۱۳۴۷ تا ۱۳۸۶



مقایسه سرنانه خودروهای سواری، اتوبوس و کامیون در ایران از سال ۱۳۴۷ تا ۱۳۸۶



متوسط عمر مقید خودرو را ۳ سال در نظر گرفته ایم
به ازای هر ۱ سال ۱۳ خودروهای موجود تا آن سال را جهت ایجاد موازن در آمار کسر کرده ایم

بررسی وضعیت استراتژی صنعت خودرو در ایران

برای بررسی وضعیت استراتژی صنعت خودرو ایران، دوره زمانی سال‌های ۱۳۴۱ تا ۱۳۸۷ را به چهار دوره تقسیم می‌کنیم:

- دوره اول : سال‌های ۱۳۴۶ تا ۱۳۵۷

تولد یک صنعت

صنعت خودرو ایران فعالیت خود را برای نخستین بار در سال ۱۳۴۱ با احداث کارخانجات مونتاژ با هدف رسیدن به تولید انبوه آغاز نمود. در این زمان فعالیت خودروسازان با نظارت و تحت لیسانس شرکتهای معتبر خارجی نظیر جنرال موتورز آمریکا و تالبوت انگلیس انجام می‌شد.

استراتژی صنعت خودرو در این سالها بر مبنای تامین و ایجاد زیرساختهای لازم برای رسیدن به یک صنعت مونتاژ به منظور رقابت با واردات رو به گسترش خودرو از خارج کشور و همچنین تامین تقاضای داخلی، استوار بود.

- دوره دوم: سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۹

تلاش برای بقا

این دوران مقارن با انقلاب شکوهمند اسلامی و در ادامه آن جنگ تحمیلی می‌باشد و به طور طبیعی کشور در این دوران با انواع بحرانهای مدیریتی و اقتصادی روبه‌رو بوده است. لذا می‌توان گفت که استراتژی صنعت خودرو در این دوره زمانی تنها حفظ و بقاء صنعت خودرو بوده است.

- دوره سوم: سال‌های ۱۳۶۹ تا ۱۳۸۴

دوران رشد و بلوغ صنعت

مشخصه مهم این سالها پایان جنگ و اجرای برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۶۸-۱۳۷۲) می‌باشد. توسعه روابط خارجی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، اقدامات زیاد برای ورود تکنولوژی و انجام زیر ساختهای کلان ملی از دیگر مشخصه‌های این دوران می‌باشد.

این سالها را می توان سالهای تفکر، مرور سیاستهای گذشته، تدوین استراتژی و اقدامات سریع و جدی مدیران صنعت خودرو دانست. در این دوران دو برنامه توسعه در کشور پیاده شد. همچنین از سال ۱۳۷۳ با رونق گرفتن صنعت خودرو در ایران، انگیزه های لازم برای تاسیس شرکتهای خصوصی بوجود آمد. این شرکتهای با تولید مجموعاً ۷۲۳۷۰ دستگاه خودرو در طی سالهای ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۲ توانایی های خود را نشان دادند .

دوره چهارم: سال های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۷

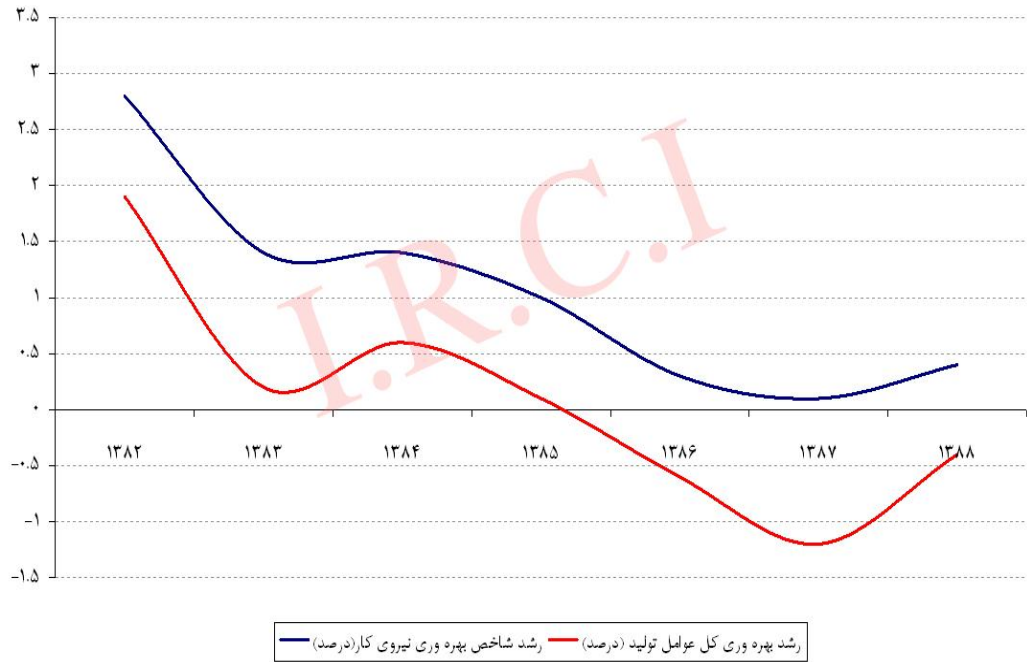
پیری زود هنگام

در این دوران صنعت خودروسازی عملاً با رسیدن به تیراژ یک میلیون خودرو در سال ۱۳۸۵ به عنوان یک خودروساز در جهان مطرح گردید.

نزول شاخص ها، به دلیل بروز مشکلات مختلف و شکست بعضی از طرحهای خودروهای جدید در بازار، شوک توقف تولید پیکان در ایران خودرو، پیش بینی توقف تولید پراید و شوک آن برای سایپا، رشد تورم داخلی کشور، نوسانات در ارائه تسهیلات بانکی، مشکلات طرح خصوصی سازی در صنایع مختلف، از جمله اتفاقات مهم این دوره می باشند. از جمله این شاخصها می توان از نرخ رشد کیفی، نرخ رشد تولید، سود، سرمایه گذاری در طرحهای جدید و سرعت اجرای پروژه های در دست اقدام که همگی با کاهش روبه رو شدند نام برد.

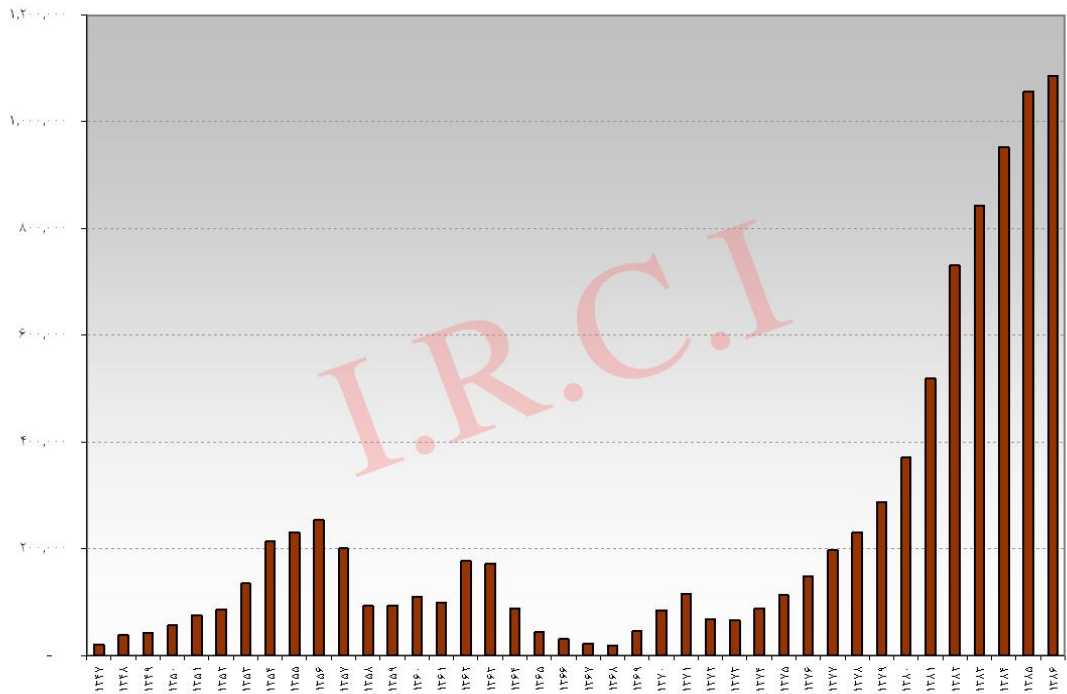
برای بررسی دیگر شرایط صنعت خودرو در آن دوران، نمودارهای زیر ارائه می‌شود :

روند رشد بهره وری از سال ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۸

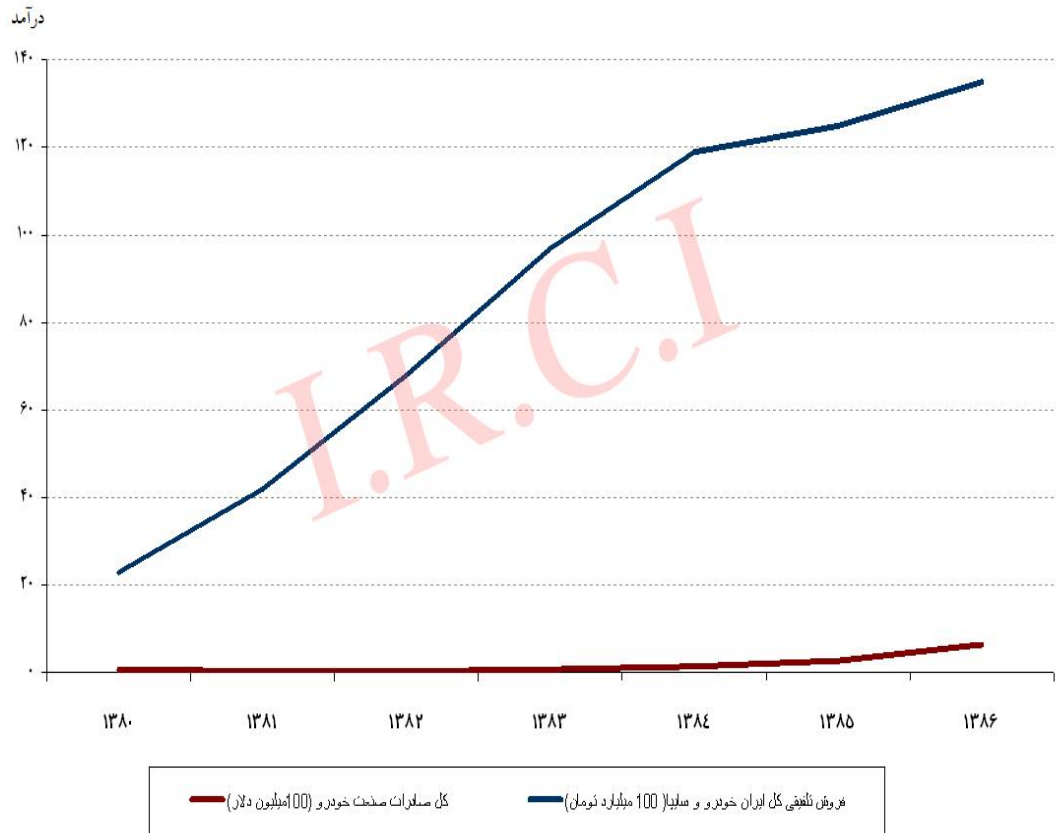


تولید کل شرکتهای خودروسازی ایران از سال ۱۳۴۷ تا ۱۳۸۶

تولید (دستگاه)



مقایسه روند صادرات صنعت خودرو با درآمدهای فروش تلفیقی دو گروه صنعتی ایران خودرو و سایپا از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۶



تاریخچه شرکت صنعتی ایران خودرو

شرکت سهامی عام کارخانجات صنعتی ایران خودرو با هدف انجام امور تولیدی و صنعتی برای تأسیس کارخانجات اتوبوس سازی و ساخت قطعات و لوازم مختلف اتومبیل و تولید محصولاتی از این قبیل در تاریخ ۲۷ مردادماه ۱۳۴۱ با سرمایه اولیه یکصد میلیون ریال و تعداد یک هزار سهم یک هزار ریالی به ثبت رسید و از مهرماه ۱۳۴۲ عملاً فعالیت خود را با تولید اتوبوس آغاز کرد. ایران خودرو از اولین شرکتهایی بود که قانون گسترش مالکیت واحدهای تولیدی را به نحو کامل اجرا کرد و ۴۹ درصد سهام آن به کارکنان و مردم واگذار گردید. این شرکت با مجوز صادره از سوی هیئت عامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در تاریخ ۱۳۶۲/۲/۲۷ به نام شرکت ایران خودرو (سهامی عام) تغییر یافت و اولین شرکت خودروسازی بود که توانست خود را با بازار بورس تطبیق دهد. ساخت سواری بر اساس پروانه مورخ ۲۵ اسفند ماه ۱۳۴۴ وزارت اقتصاد

صنایع و معادن به کارخانجات صنعتی ایران ناسیونال (ایران خودرو فعلی) اجازه داده شد در مورد ساخت اتومبیل پیکان اقدام کند. اجازه تأسیس کارخانجات ساخت انواع اتومبیل سواری از نوع چهار سیلندر در تاریخ ۱۳۴۵/۶/۲۰ به این شرکت داده شد. شرکت فوق سپس بر اساس قراردادی با کارخانه « روتس» انگلستان وابسته به گروه کرایسلر موفق به دریافت مجوز مونتاژ نوعی اتومبیل « هیلمن هانتر» و ساخت آن در ایران به نام پیکان شد. در سال ۱۳۴۶ تأسیسات اتومبیل سازی پیکان با ظرفیت اولیه سالانه تولید ۶ هزار دستگاه در سالن تولید پیکان استقرار یافت و پس از افتتاح این سالن در تاریخ ۱۳۴۶/۲/۲۳ اولین اتومبیل های سواری با امتیاز ساخت گروه سواری روتس سابق (کرایسلر بریتانیای فعلی) به تولید رسید. اولین اتومبیلی که در سال ۱۳۴۶ ساخته شد پیکان بود که در دو مدل دولوکس و کارلوکس به بازار عرضه می شد. در این سال وانت پیکان و تاکسی پیکان هم به آن اضافه شد و پیکان اتوماتیک نیز در سال ۱۳۴۹ به تولیدات افزوده شد. در سال ۱۳۵۰ و ۱۳۵۱ شش مدل پیکان تولید می شد: دولوکس، وانت، کار، جوانان، تاکسی و اتوماتیک. خط تولید پیکان ۱۸۰۰ در تاریخ ۱۳۴۹/۹/۱۲ توسط ریاست جمهوری کشورمان افتتاح شد. با توجه به قدمت طراحی بدنه پیکان و خارج از رده بودن تکنولوژی ساخت آن و نیاز شدید به سرمایه گذاری مجدد برای قالب های بدنه و تجهیزات مورد نیاز، ایران خودرو تصمیم گرفت از سال ۱۳۶۸ پژو ۴۰۵ را در مدل های GL و GLX تولید کند. در ادامه مطالعات و اقدامات لازم برای توسعه ساخت داخل، ایران خودرو اقدام به خرید بخشی از ماشین آلات تولیدی شرکت تالبوت کرد تا پس از بازسازی و راه اندازی، از آنها برای آموزش تکنولوژی نیروی انسانی، ارتقاء و تحقیق تکنولوژی خودرو سازی و فعالیت فنی مهندسی مربوطه در کارخانجات ایرانی، تولید قطعات یدکی قوای محرکه پیکانهای موجود و تولید قطعات یدکی خودروهای آتی استفاده کند. در سال ۱۳۴۴ ساخت و تولید مینی بوس مدل ۳۱۹ و کومر در مجتمع شمالی شرکت آغاز شد. با به بازار آمدن مدل مینی بوس ۳۰۹ مرسدس بنز در اروپا، در سال ۱۳۴۷ ایران ناسیونال (ایران خودرو فعلی) تولید مدل قدیمی مینی بوس را تعطیل و مدل ۳۰۹ جدید را به بازار عرضه کرد. در سال ۱۳۴۵ خطوط تولید سالن فوق، به مدل ۳۰۹ شاسی بلند ۱۷ نفره تغییر یافت و کماکان تا سال ۱۳۵۶ روزانه در دو شیفت کاری به تولید ادامه داد. پس از انجام تعمیرات و بازسازی خطوط در سال ۱۳۶۵ طراحی و ساخت مدل جدید مینی بوس ۵۰۸ با ظرفیت ۲۱ نفر در مدل های سقف بلند و معمولی در دستور کار قرار گرفت و خط جدید تعویض اطاق مینی بوس راه اندازی شد. محصول جدید این کارخانه به نام مینی بوس ۳۰۹

سقف بلند تحت عنوان « سینما سیار » طراحی و در تاریخ ۱۳۶۹/۶/۳۰ اولین نمونه آن تولید شد. تولید اتوبوس در این کارخانه، از سال ۱۳۴۲ با ساخت اتوبوس مدل بنز (او. پی) تحت لیسانس مرسدس بنز ظرفیت تولید به ۶ دستگاه در روز افزایش یافت. به منظور نوسازی کارخانه اتوبوس سازی و بهره گیری از تکنولوژی پیشرفته و برای افزایش کیفیت و تعداد اتوبوس با استانداردهای جدید از سال ۱۳۶۱ پروژه افزایش تولید اتوبوس زیر نظر سازمان مهندسی ایران خودرو و در سالنی به مساحت ۴۸۰۰۰ مترمربع آغاز و سپس کار با نظارت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ادامه یافت و در اواسط سال ۱۳۶۵ اجرای طرح با مدیریت جدید دوباره زیر نظر ایران خودرو قرار گرفت و در فروردین ماه سال ۱۳۶۷ سالن جدید پروژه افزایش تولید اتوبوس افتتاح و تولید خود را آغاز نمود. هدف این پروژه افزایش تولید اتوبوس روزانه ۸ دستگاه در انواع شهری، بین شهری و دولوکس و همچنین تعداد چهار دستگاه شاسی مجهز به نیروی محرکه به منظور واگذاری به واحدهای مستقل اطاق سازی بوده است. کارخانه موتور سازی شرکت ایران خودرو با هدف ساخت بدنه موتور و سایر قطعات چدنی و مونتاژ موتور و نیم موتور ۱۶۰۰ و ۱۷۲۵ دو کاربراتور با مساحت ۲۵۹۱۷ متر مربع در دو قسمت ماشین شاپ و مونتاژ موتور در سال ۱۳۵۰ تأسیس شد. تولید قطعات ششگانه موتور ۱۶۰۰ (سیلندر، سر سیلندر، اگزوز، فلاپویل، کفی یاتاقان، دنده میل سوپاپ) در کارخانه ریخته گری و تراشکاری، این قطعات و مونتاژ آنها به همراه سایر قطعات در کارخانه ماشین شاپ در مهرماه سال ۱۳۵۳ افتتاح و بعد از پیروزی انقلاب اسلامی (از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۳) با وضعیت مشابه تولید ادامه داشت و از سال (۱۳۶۴ تا ۱۳۶۷) عمده فعالیت ها را تولید قطعات دفاعی تشکیل می داد. در اوایل سال ۱۳۷۰، برنامه چهار ساله مجتمع موتور سازی در زمینه ساخت موتور پیکان ۱۶۰۰ به تصویب رسید و زمینه های اجرایی آن فراهم شد. کارخانه لوازم تکمیلی و تزئینی این کارخانه با نام کارخانه صندلی سازی در سال ۱۳۴۲ شروع به فعالیت کرد. این کارخانه از تاریخ ۱۳۶۸/۱۰/۱۹ به کارخانه تولید لوازم تکمیلی و تزئینی تغییر نام داد و در حال حاضر تحت همین عنوان مشغول به فعالیت است. مراحل این کارخانه عبارتند از اسکلت سازی، رنگ، تودوزی، رویه و مونتاژ رویه با اسکلت صندلی. لازم به ذکر است کلیه قطعات تزئینی داخل اتوبوس، مینی بوس، سواری و وانت نیز در این کارخانه ساخته و همچنین روزانه ۱۴۰ دستگاه جلو داشبورد سواری و وانت در این کارخانه تولید می شود. کارخانه قالب و جیگ این کارخانه در سال ۱۳۴۴ در زمینه تعمیر قالب ها و با نام واحد تعمیرات فعالیت خود را شروع کرد و تا سال ۱۳۶۰ به صورت پراکنده در قسمت مهندسی سواری

سازی شمالی و پرس شاپ مستقر بوده است. در سال ۱۳۶۰ تأسیسات جیگ سازی در قسمت جنوبی شرکت احداث شد و اداره ای تحت عنوان طراحی و ساخت متشکل از سالن های تراش کاری، قالب سازی، جیگ سازی، و واحد طراحی و مهندسی و تعمیرات قالب ایجاد شد. اهم فعالیت های این اداره شامل ساخت قطعات تراشکاری، مهره های نقطه جوش، نوسازی قطعات و ساخت و مونتاژ و تعمیر قلابها و جیگها مورد نیاز شرکت بود. کارخانه برش و پرس این کارخانه، پس از تأسیس شرکت، با خرید قیچی های برقی آلمانی، در سال ۱۳۴۵ با هدف تولید قطعات برش، پرس، خمی شاسی و بدنه سواری پیکان، مینی بوس و اتوبوس فعالیت خود را آغاز کرد. پرس های کوچک پس از قیچی ها و نوردهای برقی نصب و راه اندازی شد. با ورود قالب های بدنه خودرو، نصب پرس که از سال های 46-۱۳۴۵ شروع شده بود و سرعت بیشتری به خود گرفت. در سال ۱۳۵۵ سالن جدیدی با پرسهای مکانیکی سنگین (آلمانی و انگلیسی) راه اندازی شد. در حال حاضر کارخانه برش و پرس با حدود ۱۰۰/۰۰۰ متر مربع مساحت در شمال شرکت ایران خودرو، با بیش از ۸۰ دستگاه پرس ۱۰ تن تا ۱۶۰۰ تن در انواع هیدرولیکی، مکانیکی، یک پایه دو پایه یک عمه دو عمه و ۶۰ دستگاه انواع قیچی، خم کن، نورد و چکش به عنوان یکی از بزرگترین واحدهای پرسکاری در ایران مشغول فعالیت است.

گروه خودرو سازی ایران خودرو

همانطور که گفته شد، ایران ناسیونال یا همان ایران خودرو، در روز ۱۲ مهرماه ۱۳۴۱ با سرمایه‌ای در حدود ۱۰ میلیون تومان و با هدف مونتاژ و تولید انواع خودرو در خیابان اکباتان تهران تأسیس شد و از ۲۸ اسفندماه ۱۳۴۲ با تولید اتوبوس شروع به کار کرد. اینک با گذشت بیش از ۴۰ سال از زمان تأسیس آن همچنان در زمینه‌ی طراحی و تولید خودروهای سواری، اتوبوس و مینی بوس به عنوان یکی از بزرگترین تولید کنندگان خودرو در کشور، در راستای تأمین نیاز های جامعه، ورود به بازارهای جهانی، تعمیق ساخت داخل کردن قطعات و در نهایت تحقق اهداف صنعت خودروی ایران به فعالیت خود ادامه می دهد.

سال شمار تولید انواع سواری:

- ۱۳۴۶ سواری پیکان در مدل‌های دو لوکس ، کار لوکس ، جوانان و تاکسی با حجم موتور ۱۶۰۰ و ۱۷۲۵ و ۱۸۰۰ سی سی.
- ۱۳۶۹ سواری پژو ۴۰۵ با حجم موتور ۱۵۸۰ سی سی
- ۱۳۷۴ سواری پژو ۴۰۵ در دو مدل دنده ای و اتوماتیک با حجم موتور ۲۰۰۰ سی سی
- ۱۳۷۴ سواری پژو ۲۰۵ با حجم موتور ۱۳۶۰ سی سی
- ۱۳۷۶ سواری پژو، با حجم موتور ۱۶۰۰ سی سی
- ۱۳۷۷ سواری استیشن پژو ۴۰۵ با حجم موتور ۲۰۰۰ سی سی
- ۱۳۷۸ پارس با حجم موتور ۱۸۰۰ سی سی
- ۱۳۷۹ تولید آزمایشی سمند (حجم موتور ۱۸۰۰ سی سی و سیستم انژکتوری)
- ۱۳۸۰ پژو ۲۰۶ با حجم موتور ۱۴۰۰ سی سی، افتتاح خط تولید سمند و پس از آن تولید سمند
- ۱۳۸۳ تولید سومین مدل سمند. " سمند سریر"
- ۱۳۸۴ پرده برداری از اولین پژو فرانسوی ، ایرانی ، پژو آریان و تولید آخرین پیکان!

استراتژی شرکت ایران خودرو

چشم انداز گروه صنعتی ایران خودرو

بزرگترین و موفق‌ترین شرکت ایرانی، با قابلیت‌های رقابتی کلاس جهانی، در تولید و تأمین وسایل نقلیه (با اولویت و محوریت خودرو)

رسالت وجودی گروه صنعتی ایران خودرو

✓ ایجاد سازمان مبتنی بر فطرت انسانی

✓ با موقعیت رهبری صنعت در کشور

- ✓ با کیفیت کلاس جهانی
- ✓ در راستای تحقق سودآوری بلندمدت در فعالیتهای صنعتی، تجاری و خدماتی
- ✓ و رهبری بازار کشور در بخش وسایل حمل و نقل از طریق « رقابت » و « کسب رضایت مشتری »

استراتژی های گروه صنعتی ایران خودرو

- ✓ استراتژیهای تنوع و توسعه محصولات
- ✓ استراتژیهای بازاریابی، صادرات و رقابت پذیری جهانی
- ✓ استراتژیهای ساخت و تولید و مجموعه های زنجیره تامین
- ✓ استراتژیهای تحقیق و توسعه و نوآوری
- ✓ استراتژیهای ارتقاء کیفیت
- ✓ استراتژیهای نیروی انسانی
- ✓ استراتژیهای سوخت قوای محرکه و محیط زیست ایمنی و بهداشت صنعتی
- ✓ استراتژیهای مدیریت هزینه هدفمند
- ✓ استراتژیهای توسعه ارتباطات و فن آوری اطلاعات
- ✓ استراتژیهای مالی و سرمایه گذاری

ارزشهای سازمانی گروه صنعتی ایران خودرو

- احترام به مشتریان و خواسته های آنان
- احترام به کارکنان، تعهد به پرورش استعدادها، اعتقاد به اصل هم افزایی و رعایت شایسته سالاری
- احترام به شرکا و تامین کنندگان و رعایت اصل " انصاف " برای حفظ منافع ذی نفعان
- توجه به کیفیت و فرهنگ برتری و تعالی
- حفاظت محیط زیست و ادای حقوق شهروندی
- رعایت اصل " تقوی محوری " در برخورد با ارزش های ملی و بین المللی

برنامه استراتژیک ده ساله

○ خودروساز در کلاس جهانی

- توسعه اتحادیه های استراتژیک و مشارکت در سرمایه گذاری با رهبران جهانی بازار خودرو
- توانا برای رقابت با تولیدکنندگان جدید در منطقه با طراحی و توسعه محصولات متنوع
- مناسب ترین پایگاه صنعت خودرو در منطقه برای گسترش سرمایه گذاری در حوزه های مرتبط

○ مشارکت جهانی

برنامه هفت ساله

○ خودروساز شدن

- بازگشت به و حفظ جایگاه بزرگترین خودروساز در منطقه
- مزیت های رقابتی در طراحی و توسعه محصول
- بهبود مستمر در بهره‌وری، کیفیت و تکنولوژی
- توسعه تأمین کنندگان داخلی و پایگاه های ساخت داخلی
- کسب و توسعه قابلیت های خودروسازی در طراحی، توسعه و تولید محصول

اهداف کلان سالانه شرکت ایران خودرو

- حفظ و توسعه سهم بازار داخلی
- افزایش صادرات
- افزایش شاخص رضایت مشتری
- افزایش میزان سود هر سهم (افزایش میزان سود خالص)

تحليل SWOT

ضعف ها	قوت ها	تهدیدات	فرصت ها
<ul style="list-style-type: none"> • برند نامعتبر در جهان • بهره وری پایین • R & D ضعیف • عدم پایبندی مدیران به استراتژی • سیاست زدگی • عدم توانایی طراحی • عدم پذیرش واقعیت از جانب مدیران 	<ul style="list-style-type: none"> • برند معتبر در ایران • تجربه • سرمایه • کارمندان • مکان • نمایندگیهای داخلی 	<ul style="list-style-type: none"> • تحریم های کشور • عدم اعتماد مردم • تزلزل سیاستهای کلان کشور • دخالت دولت • رشد بیش از حد 	<ul style="list-style-type: none"> • توجه دولت • وابستگی مردم ایران به شرکت • عدم وجود رقبای متنوع

شرکت تویوتا

مقدمه

در سال ۱۹۲۶ تویوتا به عنوان یک کارخانه ریسندگی وجود داشت. پدر مؤسس این شرکت به کار فرش مشغول بود و از این رو، ساکیشی تویوتا که سالها در راه شغل پدر خود فعالیت می کرد این کارخانه را راه انداخته بود و در سال ۱۸۹۴ باهوش سرشار خود یک ماشین بافندگی صنعتی ابداع کرده و ساخته بود. او در سال ۱۹۲۴ نوع تمام اتوماتیک آن را ساخت و دو سال بعد کارخانه اتوماتیک ریسندگی تویوتا، پا به عرصه وجود نهاد. پسر کنجکاو و مستعد او، کیشیرو که در رشته مهندسی مکانیک از دانشگاه توکیو فارغ التحصیل شده بود در کارخانه پدر مشغول به کار شد اما همه توجه و همت او صرف تولید موتور خودرو شد. در سال ۱۹۳۰ کیشیرو تحقیق بر روی موتورهای گازوئیلی را آغاز کرد و سه سال بعد بخش خودرو را در قسمت کوچکی از کارخانه ریسندگی پدر راه انداخت. در سال ۱۹۳۵ اولین کارخانه خودرو تویوتا آغاز به کار کرد و سال بعد لوگوی تویوتا به تویوتا تغییر یافت. یک سال بعد یعنی سال 1937 شرکت تویوتاموتور به طور رسمی افتتاح شد. بدین ترتیب یکی از موفق ترین کارخانجات ریسندگی ژاپن در بین دو جنگ جهانی با تغییر گرایش، به کارخانه خودروسازی تبدیل شد. بلافاصله پس از راه افتادن شرکت خودرو، اصول مدیریتی نوینی در اداره کارخانه به کار گرفته شد. در سال ۱۹۳۸ سیستم just in time (عرضه بدون انبار) به کار گرفته شد. دو سال بعد مؤسسه تحقیق و توسعه (R&D) تویوتا افتتاح شد. سال ۱۹۵۱ سیستم بررسی و پذیرش ایده های نوین در تویوتا فعال شد. اولین محصول تجاری شرکت تویوتا، کامیون ۱/۵ تنی G1 بود. در طی جنگ جهانی دوم تمام کارخانه در اختیار جنگ بود و برای ارتش کامیون تولید می کرد. در سال ۱۹۳۵ با تولید اولین خودرو مدل A1 و سال بعد مدل AA رؤیای تولید یک خودرو شخصی محقق شد. در سال ۱۹۵۲ با مرگ مؤسس شرکت خودرو سازی تویوتا، مسئولیت اداره شرکت برعهده ایچی تویوتا پسر عموی او قرار گرفت. وی توانست طی سالهای بعد تویوتا را به یکی از شرکتهای بزرگ خودروسازی جهان تبدیل کند. در سال ۱۹۷۷ مرکز فنی تویوتا در آمریکا افتتاح شد و سال ۱۹۸۴ همکاری تویوتا با جنرال موتورز آغاز گردید .

تولید در تویوتا

تویوتا یک شرکت معمولی تولید خودرو نیست. از همان آغاز راه اندازی شرکت، اصول و مبانی بکر مدیریتی در شرکت به کار گرفته شد. این همان وقتی بود که مهندس جوان در کارخانه ریسندگی پدر خود با ایده گیری استفاده از نوار نقاله، خط مونتاژ تولید موتور گازوئیلی کوچکی را با کمک دیگران راه انداخت. موسس تویوتا معتقد بود: "هیچ فرایندی را نمی توان کامل نامید و همیشه جایی برای بهبود وجود دارد و همین اندیشه بهبود بود که فرایند کایزن یا بهبود مستمر را در تویوتا نهادینه کرد". ماجرای تولد شرکت جدید تولید خودرو در گوشه کوچکی از کارخانه ریسندگی پدر، اندیشه ساده و بی ریخت و پاش و نوآوری در محیط کار را در ذهن و دل کارکنان شرکت جدید جای داد و بدین ترتیب تویوتا، سیستم تولیدی به دنیا عرضه کرد که به سیستم تولید ناب شهره گشت. سیستمی که مبتنی بر اندیشه ای ناب بود. زیرساخت اصلی سیستم تولید تویوتا، فلسفه حذف کامل اتلافهاست. تویوتا معتقد است شرایط ایده آل برای تولید وقتی است که ماشین آلات و افراد با هم کار کنند تا بدون هیچگونه اتلافی ارزش افزوده ایجاد شود. اونوتایشی، یکی از متخصصان تویوتا، در توسعه اندیشه کایزن در تویوتا نقش مهمی داشت. او با ابداع سیستم کانبان، بعد دیگری از سیستم تولید تویوتا را تقویت نمود و با دمینگ همکاری نزدیکی داشت.

تولید به هنگام (just in time)

تولید به هنگام روشی است که در آن هر قطعه، درست در زمانی که به آن نیاز است تولید یا وارد می شود و هیچ کالایی در انبار دپو نمی شود. به عبارت دیگر، سوال اصلی در تولید به هنگام این است: چه چیز نیاز است؟ چه وقت نیاز است؟ چه مقدار نیاز است؟ بدین ترتیب می توان هزینه انبار و ضایعات ناشی از معطلی را حذف کرد و بهره وری را افزایش داد. لازمه این کار ارتباط بسیار قوی با تامین کنندگان قطعات و مدیریت صحیح زنجیره تامین است. ایده تولید به هنگام در تویوتا به خوبی توسعه داده شد. شاید ایده اولیه طرح چنین رویکردی، کمبود فضا و امکانات تولید در بخشی از کارخانه تولید موتور خودرو بود اما چندی بعد به عنوان روشی مقرون به صرفه مورد استفاده بسیاری از صنایع قرار گرفت.

کانبان

کانبان یک سیستم متفاوت و متمایز از چک لیست های متداول برای کنترل است. نیاز ایستگاههای مختلف در خط تولید به صورت یک فهرست تهیه شده است و عبور آن از ایستگاههای خط تولید به معنای موفقیت آمیز بودن آن مرحله است. کانبان یک لغت ژاپنی است به معنی کارت، بلیط و علامت. کانبان در سیستم تولید تویوتا ابزاری است برای مدیریت جریان و تولید مواد. به کانبان، روش سوپرمارکت نیز گفته می شود زیرا ایده اولیه از فروشگاههای تجاری بزرگ گرفته شده که از کارتهای کنترل استفاده می کنند و کلیه اطلاعات مربوط به محصول مثل اسم، کد، محل انبار و مانند آن در کارت نوشته می شود.

اتوماسیون (JIDOKA)

این مفهوم توسط مؤسس تویوتا، مطرح شد. JIDO به مفهوم اتوماسیون است و JIDOKA یعنی اتوماسیون با نظارت انسانی؛ یعنی ماشینی که به آسانی حرکت می کند و تحت پایش و نظارت یک اپراتور است. اتوماسیون بر دقت در جزئیات تمرکز دارد و به ساخت محصولات بسیار کیفی منجر می شود. در این دیدگاه کیفیت باید در طی فرایند تولید به دست آید و محصول نهایی دارای ویژگی های کیفی مورد نظر باشد.

چشم انداز تویوتا

چشم انداز شرکت تویوتا چنین است: "ما قصد داریم براساس اصول اساسی خود در توسعه پایدار جامعه مشارکت داشته باشیم. بدین منظور تعامل باز و منصفانه مدیریت با ذینفعان، کارکنان، محیط زیست، جامعه و شرکای کسب و کار بسیار مهم است. ما عملیات کسب و کار خود را یکپارچه و صادقانه انجام می دهیم".

فرهنگ سازمانی و ارزشها

ساکیشی تویودا بنیانگذار شرکت نساجی تویوتا، در سال ۱۹۳۵، پنج اصل اساسی تویوتا را بدین شرح اعلام کرد:

- ۱ - همواره وظیفه شناس باش و در شرکت و در همه خوبی ها سهمی داشته باش.
- ۲ - همواره کوشا و خلاق باش و بکوش جلوتر از زمان خود باشی.
- ۳ - همواره به اقدام دست بزن و از اتلاف وقت بپرهیز.
- ۴ - همواره بکوش تا فضای گرم و دوستانه ای در محیط کار برقرار سازی.

۵ - همواره به یاد خدا باش و بکوش تا شکر نعمتهای او را به جا آوری.

این اخلاق نامه تویوتا است. در سال ۱۹۹۲ اصول راهنمای تویوتا منتشر و در ۱۹۹۷ ویرایش شد. این اصول راهنما، فلسفه شرکت را خلاصه می کند و چشم انداز شرکت را ارائه می دهد. این اصول هفت گانه عبارتند از:

۱ - احترام گذاشتن به زبان و روح قانون هر ملت و گشاده بودن و صادق بودن فعالیتهای شرکت در جهت اینکه یک شهروند جهانی خوب باشد.

۲ - احترام به فرهنگ و آداب هر ملت و سهمیم شدن در توسعه اقتصاد و اجتماع از طریق فعالیتهای شرکت در جامعه.

۳ - وقف کردن خود برای تولید محصول ناب و ایمن و بهبود کیفیت فعالیتهای خود در هر کجا.

۴ - خلق و توسعه فناوری های پیشرفته و تولید محصولات و خدمات نمونه و برجسته که نیازهای مشتریان جهانی را برآورده سازد.

۵ - فرهنگی را در شرکت ایجاد کنید که خلاقیت فردی و ارزشهای تیمی را بگسترده، درعین اینکه اعتماد متقابل را ارج می نهد و احترام کارکنان و مدیران را در نظر می گیرد.

۶ - رشد و توسعه را از طریق مدیریت نوآوری دنبال کنید.

۷ - با شرکای کسب و کار در تحقیقات و خلق رشد پایدار و سود متقابل کار کنید.

در سال ۲۰۰۱ راه تویوتا (TOYOTA WAY) منتشر شد که در آن ارزشها و روشهای مشارکت افراد در سازمان جهانی تویوتا بیان شده است. راه تویوتا به روح تویوتا در تولید اشاره دارد و در سراسر دنیا گسترده شده است. اصول ۱۴ گانه راه تویوتا عبارت است از:

۱ - تصمیمات مدیریتی را براساس فلسفه بلندمدت شرکت اتخاذ کنید حتی اگر اهداف مالی کوتاه مدت را پاسخ نگوید.

۲ - فرایند مستمری برای به سطح آمدن و کشف و شناخته شدن مسائل و مشکلات ایجاد کنید.

۳ - برای اجتناب از تولید بیش از حد، از سیستم تولید ناب استفاده کنید.

۴ - فشار کار را متعادل کنید (مثل لاک پشت کار کنید نه مثل خرگوش).

۵ - فرهنگ توقف کار برای حل مشکل را ایجاد کنید تا کیفیت عالی در همان اولین زمان تولید به دست آید.

- ۶- اهداف و فرایندهای استاندارد شده، اساس بهبود مستمر و توانمندسازی کارکنان است.
- ۷- از کنترل چشمی استفاده کنید تا مسئله و مشکلی پنهان نماند.
- ۸- تنها از فناوری پایدار و آزموده شده استفاده کنید تا به افراد و فرایندهای شما خدمت کند.
- ۹- رهبرانی پرورش دهید که کار را کاملاً درک کنند، برای زندگی فلسفه داشته باشند و آن را به دیگران تعلیم دهند.
- ۱۰- افراد و تیم هایی که فلسفه شرکت شما را دنبال می کنند توسعه دهید.
- ۱۱- با کمک به توسعه شبکه وسیع شرکا و تامین کنندگان خود به آنها احترام بگذارید.
- ۱۲- راه بیفتید و برای درک موقعیتها، خودتان آنها را ببینید.
- ۱۳- در هنگام تصمیم گیری همه راههای ممکن را ببینید و به اجماع و توافق جمعی برسید و گرچه آهسته تصمیم می گیرید اما پس از آن سریعاً تصمیم را اجرا کنید.
- ۱۴- از طریق انعکاس بی رحمانه مشکلات و بهبود مستمر، یک سازمان یادگیرنده ایجاد کنید.
- ۱۵- اصل تویوتا که راه تویوتا را تشکیل می دهد بیشتر از آنکه ابزار بهبود باشد، یک فرهنگ است. در این فرهنگ ارزش افزایی سازمان از طریق توسعه افراد به دست می آید. فرایند درست، نتایج درست به بار می آورد. به حل ریشه ای مسائل پرداخته می شود و توسعه یادگیری سازمانی هدف قرار می گیرد.

اهداف سال ۲۰۱۵ تویوتا

در برنامه ای که تویوتا از برنامه میان مدت خود اعلام کرده آمریکا به عنوان اصلی ترین بازار این کشور برای توسعه خودروهای با سایز متوسط نظیر کمری در نظر گرفته شده، البته بزرگترین خودروساز جهان اعلام کرده این حرکت در راستای کنترل بیشتر بر بازار انجام شده است. با این برنامه عملیات ما در آمریکای شمالی به یک آزادی عمل بیشتر و بهتر و یکپارچگی منطقه ای ختم خواهد شد. برای محصولاتی نظیر کمری و دیگر خودروهای این محل تبدیل به مرکز تولید، توسعه و صادرات خواهد شد.

استراتژی اعلام شده توسط تویوتا بعد از بحران سال ۲۰۰۹ و فراخوان های میلیونی این شرکت چهره بزرگترین خودروساز جهان را ترمیم خواهد کرد.

عمده اهداف تویوتا برای سال ۲۰۱۵ را می توان به ترتیب زیر بیان کرد:

۱. دو برابر کردن سود عملیاتی به یک تریلیون ین (۱۲.۲ میلیارد دلار)
۲. افزایش فروش سالانه تویوتا و لکسوس به ۹ میلیون دستگاه در سال از ۷.۵۳ میلیون دستگاه کنونی
۳. توزیع سود ۵ درصدی پایدار
۴. کسب ۱۵ درصدی فروش جهانی از بازار چین به عنوان بزرگترین بازار خودرو جهان
۵. گسترش تجارت در بازارهای نوظهور به ۵۰ درصد بازار از ۴۰ درصد کنونی

استراتژی ها

- ایجاد یک سیستم مدیریتی مبتنی بر حذف لایه های غیر ضروری تصمیم گیری در نظر گرفته که به مدیران اجرایی این شرکت توان و قدرت بیشتری خواهد داد.
- در این راستا شرکت تویوتا همچنین تعداد اعضای هیات مدیره را از ۲۷ نفر کنونی به ۱۱ تن کاهش می دهد البته به شرط تصویب از سوی سهامداران این شرکت در ماه ژوئن سال جاری میلادی.
- استراتژی تویوتا در برنامه میان مدت این است که وارد بازارهای نوظهوری چون چین، هند، برزیل و روسیه شود که اکنون پشت سر رقیبانی هم چون هوندا قرار گرفته است.
- تویوتا به خوبی دریافته که برای تقویت حضور خود در بازار اروپا باید در زمینه طراحی محصولات خود تحولی جدی به وجود آورد. شش سال پیش بود که تویوتا اولین دفتر طراحی و توسعه خود را در نزدیکی شهر نیس فرانسه دایر کرد. هدف از ایجاد این دفتر طراحی محصولاتی بود که با ذائقه خریداران اروپایی انطباق داشته باشد. این مرکز طراح و استراتژیست هایی از ۹ کشور دارد که روی طراحی خودروهای کم مصرف یا برخوردار از قابلیت استفاده از سوخت های جایگزین در بازارهایی که قیمت بنزین در آنها از قیمت بنزین در ایالات متحده بیشتر است، متمرکز شده اند.
- علاوه بر مساله سوخت، پارامترهای دیگری چون فضای پارک، عریض یا باریک بودن خیابان ها و ... نیز در طراحی محصولات تویوتا برای بازار اروپایی مدنظر قرار می گیرند.

کره ای ها و سایر خودروسازهای آسیایی نیز در حال افزایش حضور خود در اروپا هستند. کیا و هوندا در فرانکفورت دفاتر طراحی افتتاح کرده اند آنها تهدیدی برای تویوتا هستند. آسیایی ها خودروسازهای خوبی هستند و اکنون بیش از هر زمانی در گذشته به اهمیت طراحی در پروسه تولید محصول واقف شده اند. در واقع تهدید خودروسازهای کره ای یکی از مهم ترین

دلایلی است که ما را به استقرار در اروپا همگام با تبیین چارچوب طراحی خودروهایی با ریشه ژاپنی واداشت. با این حال به نظر من مصرف‌کنندگان اروپایی تفاوت چندانی بین خودروی ژاپنی و کره‌ای قائل نیستند. این سیاقی است که تویوتا امیدوار هست بتواند تغییر دهد.

مدیرعامل

بنیانگذار اولیه شرکت، ساکیشی تویوداست که اولین کارخانه ریسندگی اتوماتیک را در ژاپن به راه انداخت. بسیاری از ایده های خوب مدیریتی مانند بهبود مستمر که بعدها در تویوتا به کار گرفته شد، از اوست. ساکیشی می گفت: پنجره را بازکن، دنیای بزرگی در بیرون وجود دارد. کیشیرو تویودا پسر ساکیشی، در گوشه ای از کارخانه پدر، خط تولید موتور گازوئیلی راه انداخت و در سال ۱۹۳۵ با تولید اولین خودرو مدل A1 و سال بعد مدل AA رؤیای تولید یک خودرو شخصی را تحقق بخشید. هم اکنون کاتسواکی واتانابه مدیرعامل تویوتاست. او هماهنگی با مردم، جامعه و محیط را سرلوحه شعار خود قرار داده و می گوید: هدف ما این است که یک شهروند جهانی خوب باشیم. برخی از شعارهای تویوتا در طی این سالها که از زبان مدیران عامل بیان شده چنین است:

- مشتری حرف اول را می زند، سپس نوبت فروشنده است و در آخر سازنده قرار دارد.
- راه کسب تجربه، مواجهه با چالشهاست.
- کیفیت را از طریق کار تیمی نگه دار.
- فکر خوب، محصولات خوب .
- متفکر، نوآور و خلاق باش.
- خودت، با تلاش خود، از حرمت خود دفاع کن.
- ما دستاوردهای بزرگ را با زحمات خود به دست آورده ایم.
- کیفیت درحین فرایند ساخته می شود.
- اعتماد رمز موفقیت است.

فروش

درآمد خالص شرکت تویوتا در سال ۲۰۰۵، ۱۸۵/۸ میلیارد دلار و سود خالص آن ۱۲/۱۲ میلیارد دلار بوده است. این درآمد با تولید ۷/۷۱۱/۶۴۷ خودرو به دست آمده است. از این مقدار، ۴۶۸۴۹۶۵ خودرو در ژاپن تولید شده و بقیه در خارج از ژاپن. هم اکنون تویوتا پس از جنرال موتورز با درآمد ۱۹۲/۶ میلیارد دلار و دایملر کرایسلر با درآمد ۱۸۶/۱ میلیارد دلار سومین خودروساز برتر جهانی و نخستین خودروساز ژاپن است. رشد روزافزون تویوتا به گونه ای است که به زودی رقیب دوم خود را پشت سر خواهد گذاشت و دور نیست که با عقب گذاشتن جنرال موتورز به غول برتر خودروسازی

جهان تبدیل شود. تویوتا در سراسر ژاپن ۱۲ کارخانه تولیدی دارد. بازار خارجی تویوتا ۱۷۰ کشور را در برمی گیرد. شرکتهای تولید و تامین قطعات خارجی سازنده تویوتا ۵۲ شرکت و در ۲۷ کشور جهان پراکنده است. در سال ۲۰۰۵، در ژاپن ۶۵۷۹۸ نفر در کارخانه های شرکت کار می کرده اند که با احتساب ۵۲۳ شرکت زنجیره تامین که ۲۳۱ شرکت آن در خارج از ژاپن مستقر است، این تعداد به ۲۸۵۹۷۷ نفر می رسد. در سال ۲۰۰۵، تویوتا ۸۰۰ میلیون دلار در زمینه تحقیق و توسعه هزینه کرده است. آخرین دستاورد فناوری تویوتا، تولید خودروی هیبریدی سینرژي است. در این فناوری امکان صرفه جویی در مصرف سوخت، صدای کمتر و رانندگی بهتر تعبیه شده است.

تحلیل عوامل رقابتی

قدرت چانه زنی عرضه کنندگان:

چون شرکت دارای تعداد زیادی تامین کننده در داخل و خارج از کشور است در نتیجه از این نقطه نظر قدرت چانه زنی عرضه کنندگان کاهش می یابد.

قدرت چانه زنی خریداران:

به دلیل اینکه خریداران محصولات شرکت را در حجم وسیع خریداری نمی کنند از این نقطه نظر قدرت چانه زنی آنها کم است. ولی به دلیل وجود سایر محصولات رقبا که دارای کیفیت بالا و سابقه خوبی هستند و امکان تمایل خریدار به آنها وجود دارد در اینجا قدرت خریدار بالا می رود.

رقابت بین شرکت های موجود در صنعت:

قیمت پایین تر محصولات این شرکت در مقایسه با رقبا باعث بهبودی موقعیت شرکت می شود ولی محصولات متمایز رقبا و همچنین محصولات سایر شرکت های موجود با مشکل روبرو می شود.

تحلیل SWOT

عوامل داخلی عوامل خارجی	قوت S	ضعف W
فرصت O	<p>۱- از طریق همکاری و رقابت با شرکتهای معروف و انتقال تکنولوژی و فن آوری و استفاده از آن کیفیت محصولات را بالاتر ببریم.</p> <p>۲- با عرضه محصولات متنوع در تعداد زیادی کشور و بدست آوردن تعداد زیادی از بازارها باعث افزایش اعتبار و وابستگی مردم به خود شود.</p> <p>۳- از طریق داشتن تعداد زیادی تأمین کننده اقدام به عرضه به موقع و سریع محصولات خود کند.</p>	<p>۱- از طریق همکاری و رقابت با رقبای خود و استفاده از دانش فنی آنها باعث افزایش کیفیت محصولات خود شود.</p> <p>۲- از طریق خدمات پشتیبانی خود و ارتباط با مشتری و دریافت نظرات آنها و ساخت محصولات با کیفیت بالا و مطابق سفارش مشتری توان رقابتی خودش را بالا ببرد.</p>
تهدید T	<p>۱- از طریق فعالیت در حوزه های متنوع که دارای توانایی و تخصص بیشتر از رقباست یا رقبا در آن فعالیت نمی کنند باعث گرایش مردم به سمت خود شود.</p> <p>۲- از طریق بخش R&D نقاط ضعف محصول رقیب را شناسایی و فعالیت های خود را بر آنها متمرکز کند و باعث افزایش کیفیت و رقابت شود.</p> <p>۳- در زمان بحران از طریق متخصصان و بخش خدماتی نیازها و مشکلات مردم را تشخیص داده و شناسایی کنند و با عرضه محصولات متناسب با شرایط مشتری باعث بالا رفتن موقعیت و اعتبار خود شود.</p>	<p>۱- در زمان بحران با حفظ کیفیت محصولات و کاهش قیمت آنها ضعف خود را در مقایسه یا رقبا در مورد کیفیت و گرایش مردم کاهش دهد.</p>

تحلیل تطبیقی

مقایسه چشم انداز دو شرکت

در چشم انداز تویوتا با عنوان ما شروع می کند و نشان دهنده یکسان بودن هدف در مجموعه کل شرکت را می رساند. به توسعه پایدار به عنوان یکی از ارکان اصلی یاد می کند، یعنی خود را با چشم انداز صنعت آینده هم هدف می داند. در چشم انداز ایران خودرو، بیشتر دید منطقه ای و حتی می توان گفت که دید ملی وجود دارد و تاکید خود را بر روی تولید محصولات متمرکز نموده است و به طور واضح دیگر ارکان سازمان را نشان نمی دهد. همچنین هم هدف بودن مجموعه و موج زدن این چشم انداز در سازمان دیده نمی شود.

مقایسه رسالت (مأموریت) دو شرکت

در تویوتا رهبر بازار جهانی شدن و توجه به مشتری، بعد فروشنده و در نهایت سازنده (مسیر معکوس)، مدیریت نوآوری، توجه به بهبود مستمر و ... مدنظر قرار گرفته شده است که در فرهنگ سازمانی آن موج می زند، با توجه ویژه به ارزش ها و عوامل اثرگذار روحی و جسمی، مسایل کاری نیز به وضوح نگریسته شده است.

در چشم انداز ایران خودرو، مسئله فطرت انسانی تفاسیر مختلفی دارد و واضح نیست، در جایی بیان شده که رهبر صنعت داخلی را مدنظر دارد و در جای دیگر مسئله رقابت و در جایی هم به کیفیت کلاس جهانی اشاره شده است، اگر هدف رهبر صنعت داخلی مطرح است پس بایستی بی رقیب باشد، و اگر کیفیت کلاس جهانی مطرح است، پس رهبر صنعت در کشور بودن به چه مفهومی می باشد؟

مقایسه ارزش های دو شرکت

در تویوتا، تأکید فراوان به ارزش ها شده است. این ارزش ها از دید حرفه ای، سازمانی، جامعه و موسسین مد نظر قرار گرفته است. وظیفه شناس بودن، کوشا بودن، توسعه دائم، نوآوری و ... حس خوبی را به مجموعه می دهد. و واقعاً در سازمان نهادینه گردیده است.

در ایران خودرو، ارزش ها بیشتر حالت شعارگونه دارد و وجود این روحیه در سازمان به وضوح حس نمی شود. در مورد ارزشی چون: رعایت اصل تقوی محوری، در برخورداری با ارزش های ملی و بین المللی، واضح نیست و مفهوم مجهول است. تقوی و ارزش های بین المللی نامرتبط هستند.

تحلیل SWOT

تویوتا تأکید بر فرصت محوری دارد و با توجه پیاده سازی این رویکرد در شرکت، آن را به فرهنگ سازمانی مبدل کرده است. اما در ایران خودرو رویکرد منطقه ای و تأکید بر فرصت های مقطعی دولتی دارد، که در پیاده سازی موثر نمی باشد.

استراتژی ها:

در تویوتا، با دید جهانی به صنعت نگاه شده است و سبک اتخاذ استراتژی مربوط به بودن در سطح یک دنیا می باشد. توجه به بازارهای بکر، بخصوص اروپا و چین را در اولویت قرار داده و با ایجاد مراکز در این دو منطقه و حتی آمریکا راه را برای اجرا و پیاده سازی استراتژی های خود مهیا کرده است. تویوتا در حذف لایه های غیر ضروری تصمیم گیری گام برداشته است که خود در توان افزایشی مدیران اجرایی بسیار موثر است.

در ایران خودرو، در تدوین استراتژی ها، همه ابعاد مدنظر قرار گرفته است و طی برنامه های ده ساله، هفت ساله و سالیانه، به آنها نگاه شده است. استراتژی ها تقریباً در راستای چشم انداز است، واضح و شفاف می باشد. ولی جهت اجرایی کردن آن و پیاده سازی استراتژی های عملیاتی، برنامه مشخصی نیست. در مورد اهداف سالیانه نیز باید گفت که منظور از افزایش چیست؟ در برنامه سالیانه که از جنس عملیات هست این شاخص های کیفی باید به صورت کمی بیان شود تا قابل ارزیابی نیز باشد.