

## Ода к радости

Об успехах одного азиатского производителя автомобилей<sup>1</sup>

Жизнь доказывает, что дальновидная технико-экономическая стратегия и эффективный менеджмент могут вносить решающий вклад в развитие той либо иной компании. Разработка направлений развития, проработка до мелочей планов их реализации, скрупулезное следование выработанным планам и повседневный труд по самосовершенствованию в странах с нормально функционирующей экономикой и в которых действующие на рынке правила четко прописаны и неуклонно соблюдаются, позволяет достичь иногда более чем впечатляющих результатов. И последние экономические достижения автомобильного концерна Toyota тому подтверждение.

Цифры роста объемов производства и продаж автомобилей [Тойота](#) просто поражают. При этом наращивается производство не только в самой Японии, но и за пределами страны. Менеджеры Тойоты в свое время правильно просчитали, что, Приходится идти на уловки и пояснять каждому потенциальному покупателю какая часть этого автомобиля сделана руками американских рабочих



производя автомобиль внутри другого государства, они не только улучшают экономическую эффективность производства, но значительно увеличивают количество его граждан, желающих

приобрести продукт сделанный руками соотечественников. Например, в Северной Америке в 2005 году производство Тойота [увеличилось](#) на 8 процентов и составило примерно [1.55](#) миллионов автомобилей. Производство двигателей также достигло рекордного уровня (1 295 227 шт.). При этом 2006 год закончился рекордным [спуртом](#) продаж на его финише. В октябре Тойота продала [189 011](#) машин (увеличение продажи на 13.6% по сравнению с октябрём 2005 года), а в ноябре – 196 695 (+15.9%).

В декабре результаты - еще лучше, так как в Кентукки налажен выпуск первой модели гибридного автомобиля (Camry Hybrid) произведенного Тойотой в [Северной Америке](#). Итого в США всего было [продано](#) 2 220 090 экземпляров Toyota (+13,8%) и 322 434 (+6,8%) Lexus. Ожидается, что в 2008 году производство автомобилей Тойота в Северной Америке превысит 2.5 млн. в год. Объем инвестиций превысит 17.6 млрд. долларов. При этом на ее 15 заводах будет работать более 40 тыс. американцев и закупки у поставщиков США превысят 29 млрд. 1700 дилеров Северной Америки смогут продать более 2.68 млн. экземпляров автомобилей марок Toyota/Lexus/Scion (+6%). Компания также сообщила, что ожидается повышение на 9 процентов объема продаж в Европе и прирост на 15 процентов в Азии, включая Китай.

И при этом согласно обнародованному 21 декабря 2006 года второму пятилетнему защите окружающей среды (2007-2011) заявлены новые задачи по дальнейшему улучшению/уменьшению вредных выхлопов и снижению влияния на изменения климата. Среди обязательств Тойоты примечательны следующие:

- повышение экономичности
- снижение на 27% энергоёмкости производства относительно 2002 года
- направление основных исследований в разработку мер по снижению выбросов основного провокатора парникового эффекта – углекислого газа (CO<sub>2</sub>) и уменьшение отходов производства

<sup>1</sup> Кацуаки Ватанабе устроил в Toyota [революцию](#). И он таки был прав..., она победила!

- достижение к 2011 году 90% уровня утилизации отслуживших свое автомобилей.

«Крупные компании с их огромными техническими ресурсами должны стать лидерами в защите окружающей среды - говорит Джим Пресс, президент Toyota Motor North America, Inc., - мы не можем переложить ответственность на других. Это наше общее дело - сохранить планету Земля для будущих поколений». «Тойота гордится своими достижениями. - продолжает Д.Пресс. - Но не менее важно, чтобы мы решили задачу стать наиболее экологически чистой компанией в мире».

И надо отметить, что сказано это не ради «красного словца». Тойота может гордиться тем, что в 2006 году закончила выполнения предыдущего пятилетнего плана (2002-2006) по снижению ущерба окружающей среде:

- обеспечение производства не менее пяти моделей гибридных автомобилей
- повышенные требования к экономичности
- уменьшение на 56% относительно уровня 1998 года выбросов летучих органических веществ (VOCs) при производстве автомобилей и агрегатов
- 30% снижение энергоемкости по сравнению с 2000 годом (вдвое больше запланированного) и др.

Что ни говори, но для того, чтобы вкладывать деньги их надо перед этим заработать. И тут основным аргументом для покупателя является пресловутое соотношение цена-качество предлагаемого товара.

Стабильность – признак мастерства

А за примерами ходить далеко не надо. Toyota в 2005 году снова была лидером среди автопроизводителей наиболее полно оправдывающим ожидания весьма строгих немецких владельцев и удовлетворяющим их требованиям лучше других. По итогам 2005 года автомобили этого производителя набрали почти 860 баллов из 1000 возможных. При том использовались такие немаловажные критерии как надежность и качество, уровень техобслуживания и его стоимость (результаты исследования<sup>2</sup> J.D. Power 2005). Причем такой результат достигается уже четвертый год подряд. Пять моделей Toyota заняли первые места в пяти из семи категорий. Yaris Verso и Yaris Hatchback признаны лучшими в категории «малых автомобилей», Corolla признана лучшей в «[нижнем сегменте среднего класса](#)», Avensis – в «[верхнем сегменте среднего класса](#)».

Рейтинг покупательской удовлетворенности автомобилями в возрасте двух лет в Германии:

1. Toyota - 856 баллов
2. Mazda – 839
3. BMW – 837
4. Volvo – 828
5. Honda – 827
6. Mitsubishi – 819
7. Skoda – 814
8. Audi – 811
9. Ford – 804
10. Opel – 803

11. Mercedes-Benz – 802

### 12. Средний уровень

13. Nissan – 799

14. Subaru – 797

15. Hyundai – 791

...

20-21. Suzuki, Volkswagen – 781

22. Chrysler – 779

23. Seat – 776

24. Kia – 773

25. Alfa Romeo – 771

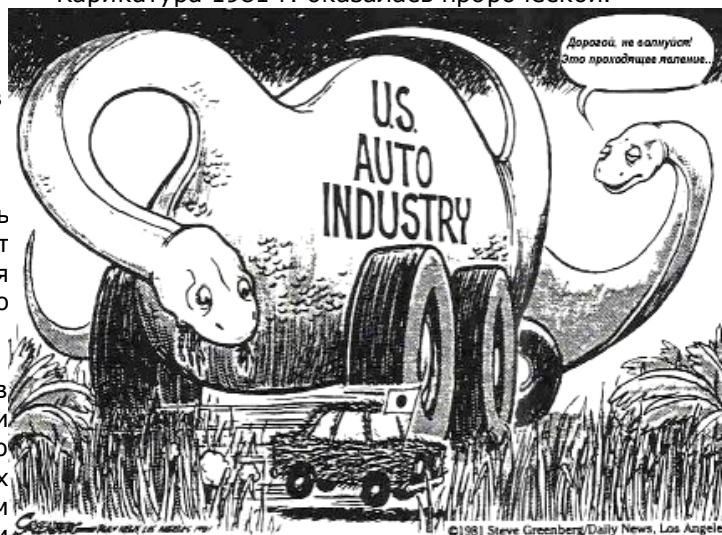
26. Fiat – 763

27. Smart – 754

28. Daewoo – 734

Перенесемся в другое полушарие. Прошло немногим более 20 лет как в далеком декабре 1984 в США о себе робко заявила и начала выпускать произведенные там же Corolla (ныне еще и Tacoma и Voltz). Тогда доля в капитале на 50% принадлежала GM.

Карикатура 1981 г. оказалась пророческой.



Согласно очередному опросу консалтинговой компании J.D. Power на территории США в очередной раз и 11 год подряд самой надежной маркой в рейтинге (VDS) среди автомобилей до 3 лет в 2005 году признан бренд Toyota под именем Lexus. При этом качество Lexus повысилось на 14 %, хотя в среднем качество продаваемых в Америке автомобилей улучшилось «только» на 12%. То есть заметно опережение средних темпов улучшения надежности. При этом граница понятия «надежный автомобиль» по сравнению с 2004 годом поднялась на 32 дефекта на 1000 автомобилей и составляет 237 пунктов.

Данные основываются на основе анализа отчетов более 50 тысяч пользователей автомобилей различных производителей и различных моделей. В этом году собственно Toyota пропустила вперед Lincoln, Buick и Cadillac, тем не менее, уровень качества ее автомобилей остается по-прежнему высоким.

Надо отметить, что компанию J.D. Power and Associates, Inc. базирующуюся в Калифорнии никак нельзя обвинить в ангажированности. И не только

<sup>2</sup> «Germany Customer Satisfaction Index – CSI, StudyTM»

потому, что она имеет международный сертификат ISO 9001 и специализируется на глобальных маркетинговых исследованиях в ключевых секторах бизнеса, включая рыночные исследования и прогнозы, консалтинг, тренинги и исследования покупательской удовлетворенности. А потому, что является общепризнанным лидером в области оставления рейтингов автомобилей, начиная с 1993 года.

Поступь Тойоты становится все тверже и увереннее. 22.12.2006 года объявила о своих амбициозных планах продать в этом (2007) году 9.34 миллиона автомобилей. Аналитики предсказывают, что этого будет достаточно, чтобы положить конец более чем 80-летнему господству американской автомобильной корпорации General Motors (GM).

Тойота сообщила о продаже в прошлом (2006) году 8.8<sup>3</sup> млн. автомобилей и грузовиков, что несколько ниже ожидаемых продаж GM (9.2 млн. экземпляров). Но при этом анализ показывает, что эти два гиганта движутся по совершенно разным траекториям. Если Тойота собирается увеличить продажи почти на полмиллиона автомобилей, то GM и Ford закрывают заводы, увольняют рабочих и терпят значительные убытки (10.6 и 5.8 млрд. USD соответственно).

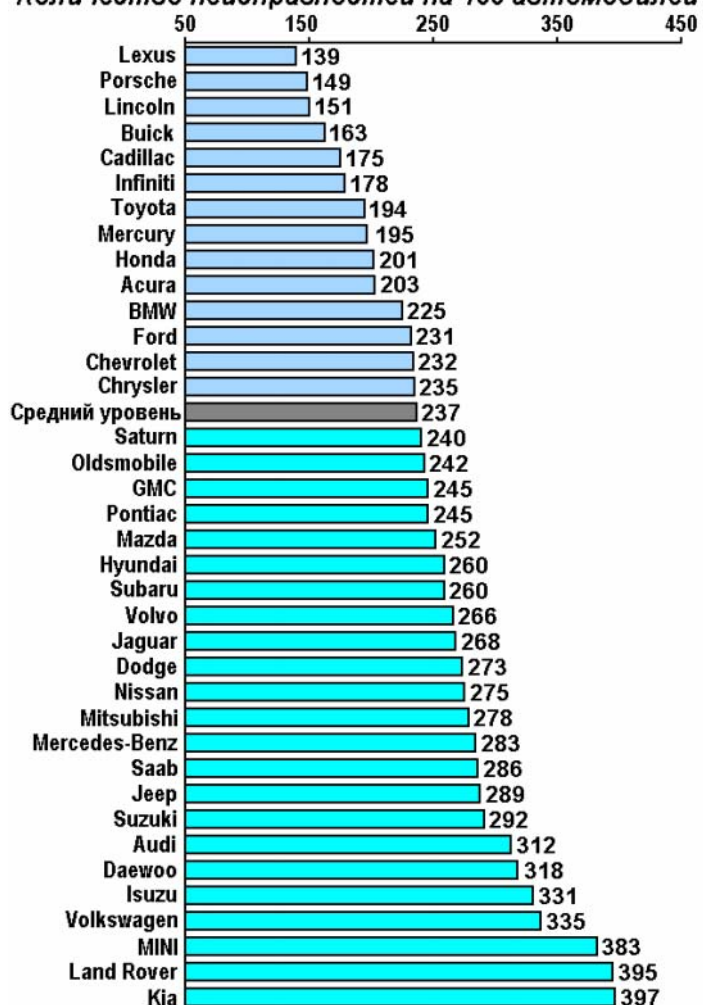


Этот бренд Тойоты стал настолько популярен, что в августе 2005 года в Японии открылось 143 автосалона, торгующих праворульными автомобилями Lexus.

Становление Тойоты как лидера мирового производства автомобилей всегда было «хрустальной мечтой» этого производителя, который начинал в 30-е годы прошлого века производство с копирования моделей машин GM и Ford и потратил десятилетия для того, чтобы сравняться и перегнать Детройт. Пожалуй, можно уже говорить о смене эпохи автомобилестроения, которая по праву может уже называться азиатской. И некоторые аналитики предсказывают возможность проблем, особенно на американском рынке. И не исключено, что первое место Тойоты может стать политической проблемой и причиной протекционистских мер правительства или Конгресса США. Не исключено, что для поиска возможных превентивных контрмер 27 декабря 2006 года было официально подтверждено, что состоялись не афишируемые ранее переговоры

## J.D. Power and Associates 2005 Анализ надежности автомобилей (VDS)

Количество неисправностей на 100 автомобилей



председателя совета директоров Тойота г. Фудзиро Тио с президентом "Форд" Аланом Мулалли. И хотя, как сообщалось в печати, встреча прошла по просьбе американской стороны, нельзя не признать, что руководители Тойоты осознают необходимость противостояния возможному нажиму на американском рынке.

Часть экспертов отмечают, что у Тойоты есть резервы, особенно на американском рынке, где повышение цен на бензин спровоцировали достаточный спрос на относительно автомобили и еще больше повысили популярность гибридных автомобилей.



<sup>3</sup> С учетом грузовиков Hino и малолитражек Daihatsu общий объем продаж 2006 году составил 9.04 млн.



Lexus RX 400h 2006MY

Дальновидное акцентирование внимание на гибридных технологиях, инвестиция достаточных средств в их разработку с лихвой окупаются почти ажиотажным спросом на такие автомобили. Экономичность в городском режиме 4л на 100км – аргумент убийственной силы!

В том числе и поэтому согласно тому же J.D.Power в список [20 AEI Top Models 2006](#) вошло четыре модели Toyota.

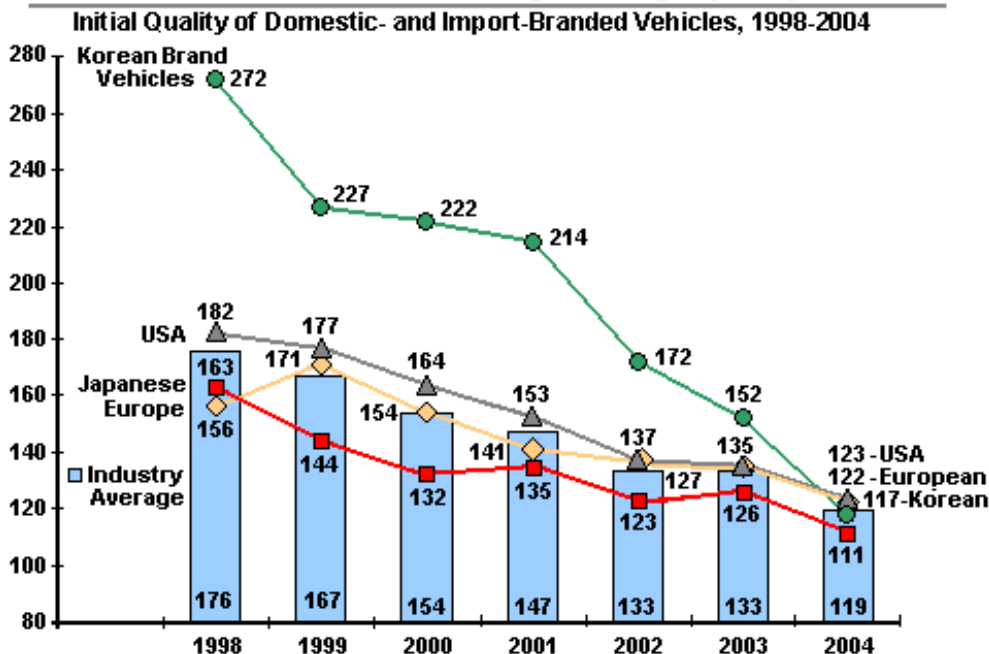
Кроме этого, «разработка» других

перспективных рынков сбыта (КНР) и рост выпуска автомобилей на альтернативном топливе могут принести дополнительные бонусы в борьбе за лидерство. Тойота может доказать победу своей уникальной корпоративной культуры, которая известна как Toyota Way, суть которой состоит в одержимости обеспечения качества и постоянной заботой об улучшении показателей как самого производства так и выпускаемых автомобилей.

Похоже, что скоро мы все станем свидетелями этого. «Путь Тойоты» – не просто причудливая теория - говорит Chester Dawson, автор книги "Lexus: the Relentless Pursuit". - "И звание «автопроизводитель №1» позволит признать промышленные стандарты Тойоты наилучшими и достойными подражания».

С сожалением приходится признать, что мы «чужие на этом празднике жизни» и можем только наблюдать, как поезд мирового автомобилестроения все больше удаляется от нас... Страна, в которой смены стягов сколь часты столь и непрогнозируемы, и которая по степени [корруптированности](#) в числе мировых лидеров, не может быть «интересной» для долгосрочных капиталовложений. И то, что в докладе Paying Taxes WB и PwC, исследовавшем 175 налоговых систем мира, Украина попала в двадцатку худших стран для налогоплательщиков, (в компании с Боливией, Венесуэлой, КНР, Алжиром, Белоруссией, Узбекистаном) достаточно убедительный контраргумент. Один из авторов исследования, экономист Всемирного банка Рита Ромальо отмечает, что бедные страны имеют более запутанную систему и высокие ставки, поэтому 80% их бизнеса работает неофициально и налогов не платит. Нормальные производители так работать не привыкли и не хотят привыкать.

## J.D. Power and Associates 2004 Initial Quality Study™ (IQS)



Динамика улучшения надежности авто некоторых производителей весьма впечатляет

Прим. Данные о «степени удовлетворенности потребителями своими автомобилями» – считаю неполными и слишком субъективными. Наверняка результаты таких опросов в Зимбабве будут значимо отличаться от немецких. Данные первого года эксплуатации – недостаточно информативны, т.к. оценивать качество блузки «до первой стирки» или качество китайских кроссовок, до того как они попадут под дождь, значит использовать ограниченную характеристику. Слишком часто такой

ширпотреб не переживает столь тривиального «испытания»! и права поговорка: «цыплят – по осени считают!».

p.s. В январе 2007 года Тойота осталась на втором месте по объему продаж, но при этом увеличила их на 10% по сравнению с январем 2006 года.

24 апреля 2007 стало известно, что в первом квартале Toyota Motor Corp. обошла General Motors Corp. по объему продаж и впервые за последние 76 лет GM занял почетное, но второе место. За этот период Toyota произвела примерно 2.35 млн. автомобилей (+9.2%).

Вступление (апрель 2007) в силу закона, который убирает ограничения на долю владения внутренним рынком продаж каких либо товаров, наверняка позволит Toyota еще больше повысить свои возможности. В 2007 году эта корпорация сможет стать полным собственником (контрольного пакета акций) Fuji Heavy Industries, выпускающей автомобили Subaru. В октябре 2005 года Toyota приобрела у GM почти 9% акций Fuji Heavy Industries, и таким образом добилась контроля над 45,6% внутреннего японского рынка 2006 года.

В [http://pressroom.toyota.com/presstxt/2007rel/20070509\\_presentation.pdf](http://pressroom.toyota.com/presstxt/2007rel/20070509_presentation.pdf) можно ознакомиться со статистическими данными за 2006 финансовый год.

Надо полагать, что это еще не все...

*December 2006-May 2007, V. P. Leshchenko,  
Copyright photo © V. P. Leshchenko  
Использованы данные WEB-сайтов [J.D. Power](#),  
[JAMA, Inc](#), [TOYOTA PressRoom](#), TUV*

---

Другие статьи о практике диагностики и ремонта в этой страничке:  
"Story of the Month" (by al tech page in <http://alflash.com.ua/story.htm> )