"Публичная порка" , устроенная президенту Toyota Акио Тойода в Конгрессе США, оставила двойственное впечатление. Я смотрела полную версию заседания Конгресса 24.02 по каналу Вести-24. У своих телеприемников за происходящим следили коллеги . Наше общее мнение об увиденном таково:

1. Американцы дождались повода для реванша. В условиях кризиса автомобильной отрасли США вопрос о доле рынка, занимаемой ныне машинами марки Toyota, не стоит: она должна значительно сократиться (значительно, а не на 5%). Американские конгрессмены даже не особо старались в представлении эффектных аргументов. Распечатки корпоративных заявлений персоналу, две различные модификации педали газа, замечания по поводу стабильности в работе электроники и комментарии по страховым случаям 2007 года трудно отнести к "шокирующим разоблачениям". В бизнесе Toyota в Америке еще занято слишком много людей, чтобы конгрессменам можно было забыть об осторожности и дать волю справедливому негодованию. В целом мероприятие выглядело как формальное, которое не повлияет на суть заранее принятых решений. Но по всей видимости Тойота "наказана" не столько за проблемы с качеством, сколько за снобизм и действия, противоречащие ее собственному дао .

2. Представитель от Калифорнии Даррел Исса недвусмысленно намекнул на то, что великой компанией Toyota не является давно, а мы присутствуем лишь на обсуждении вопроса, способна ли она доказать, что сегодня является хотя бы хорошей. Несмотря на отвратительный синхронный перевод, российский зритель мог не единожды отметить, что в происходящем с японскими машинами американская сторона усматривает последствия "осложнения", которое дало Тойоте серьезное заболевание идеей превосходства. Ставшее сегодня явным может породить гипотезу о том, что это "осложнение" началось 5-8 лет назад и было тайным до недавнего времени. Сам Акио Тойода на последних минутах сказал, что до того, как его назначили президентом в июле 2009 года, он получал одну информацию, а после того, как занял пост - стал получать другую.

3. Третье поколение собственников компании Toyota не демонстрирует ни лидерского поведения, ни управленческой зрелости. Невнятные ответы президента на конкретные вопросы (конгресмены были вынуждены уточнять: "Господин Тойода, просто ответьте, да или нет"), растерянность, повторяемость создают такой же образ единого управленческого центра и распространяют его на всю команду. Вице-президент по рынкам Северной Америки на вопрос о содержании корпоративного документа о стратегии продаж дал ответ, простительный для коммерческого директора средненькой

компании ("это было до меня, я тогда еще не работал"). Таким образом процедура передачи дел в Тойота дополняет (а лучше сказать, усугубляет) процедуру вступления в должность, жертвой которой стал сам президент компании.

4. Трудно поверить, что в самой технологически продвинутой стране мира могут не найтись технологии, необходимые для оперативного сбора, анализа и предоставления ответственным лицам информации с мест. Американские конгрессмены неоднократно пытались выяснить, как так получилось, что столь опасная для репутации компании информация о качестве продукции так долго не доходит до тех, кто обязан следить за качеством, а меры принимаются так медленно. Надо отдать должное японцам, которые удержались от того, чтобы разделить ответственность со своими американскими дилерами. Фанат Тойоты мог несколько раз встать на защиту иконы простым замечанием: "Потому что ребята, вы - не японцы. Над вами с палкой надо стоять. Что такое ответственность, вы не знаете и не понимаете, что информация пойдет по каналам коммуникаций в единственном случае: если_кто-то_тупо_вобьет_её_ в компьютер!".

В этой связи показателен ответ Тойоды на вопрос о мерах по предотвращению подобных проблем в будущем. Президент заявил... о создании единого комитета по качеству, который будет осуществлять более пристальный контроль и бла-бла-бла. Переводчик не знаком с аббревиатурой TQM, так что глубокий смысл сказанного Тойодой вряд ли дошел даже до конгрессменов. У обывателя мог возникнуть логичный вопрос: это что же получается, до самого этого момента такого органа в компании не было? Первое заседание нового комитета по общему (или как там они поняли) качеству (30 марта) станет памятной датой и ознаменует собой для Тойоты конец эры саморегулирования.

Лечение проблемы Качества появлением нового офисного чиновничества означает для любой организации если не полный провал новой управленческой культуры, то откат назад в эпоху бездельников и контролеров, получающих зарплату за генерацию муда
. После стольких лет борьбы за самосознание на местах японцы должны пойти на расширение HR-сектора, к которому применима та самая формула корпоративного бизнеса: «наполовину сократите число сотрудников, платите оставшейся части в два раза больше, и выпуск возрастет в три раза». И то, что Тойота делает это только сейчас, говорит о том, какой ценой ей дается эта уступка американской культуре управления. Проблема лечится иначе, но видимо иное лекарство американцы не готовы "признать правильным".

5. Столь же невнятным показался неискушенному зрителю ответ Тойоды на вопрос: "Почему сборные запасные части одной модели имеют разные спецификации?". Ответ в стиле "мы работаем с разными поставщиками, и они наделены правом решать..." уже не только выглядит безответственно, но на фоне специфики американского рынка последних лет становится "преступной халатностью".

По существу, американцы прошлись по всем некогда сильным сторонам TPS, этого

стоило ожидать. Обмен информацией, CRM, воспроизводимость и стабильность производственного качества, ориентация производственного процесса на потребителя, глубинные знания, обмен опытом и т.д., и в довершение ко всему работа с поставщиками - подкоп сделан был под каждую из колонн Храма Качества Toyota. Однако, имена компаний-поставщиков этих злополучных педалей японцы не назвали...

Только отсутствие у конгрессменов установки на полный подрыв репутации автогиганта удержало их от того, чтобы разобраться в таком инструменте маркетингового проектирования, как QFD. Структурирование Функции Качества - наилучший на сегодняшний день инструмент ориентации производственных планов на потребителя - получило серьезный удар на Тойоте еще до 2007 года, иначе весьма затруднительно объяснить проблему с ковриками.

Кто-то из коллег справедливо заметил: "Если бы японцы были бы не такими надменными по отношению к нам, то они, как и Siemens, завели бы у себя центр ТРИЗ , что исключило бы если не все проблемы, то истории про коврик и залипание педали газа наверняка".

6. Для нас в речи президента компании наконец есть ответ на вопрос, который нам часто задают ("каковы границы вашего интереса к Тойоте, почему вы так сдержанны"). Наш ответ в материалах о романе Амели Натомб " Страх и Трепет " (2004 г.), " Почему все носятся с этой Тойота
" (лето, 2008 г.) и др. не снял вопросы, а только вызвал новые. Например: "Вы говорите, что Тойота интересна не только своими достижениями, но и своими ошибками. Простите, но у Тойоты нет ошибок". Наши прямые коллеги - лидеры перемен и импруверы- знают, что изнутри компании выглядят вовсе не так, какими они представляются со стороны (все, а не только публичные компании).

Японские методы управления мы считаем достойными самого глубокого рассмотрения, но факт того, что часть этих методов зародилась в компании X, не означает автоматического преклонения перед самой компанией X. Овладеть искусством управления изменениями, нацеленными на развитие (импрувментом), может действительно только великая компания. Toyota не смогла этого сделать. Акио Тойода из всех возможных причин происходящего с качеством в компании выбрал одну (и ее повторили ведущие всех новостных каналов по всему миру): рост бизнеса Тойоты опередил рост организации Тойоты. Чего мы хотим от российских предприятий и их собственников первого поколения, если даже Toyota пошла на нарушение фундаментального принципа развития корпорации? Развитие бизнеса и развитие организации - это разные вещи и разные взаимозависимые процессы. Их системное поступательное движение и обеспечивает конкурентное преимущество лидера рынка в долгосрочной перспективе.
Изучайте импрувмент , господа...