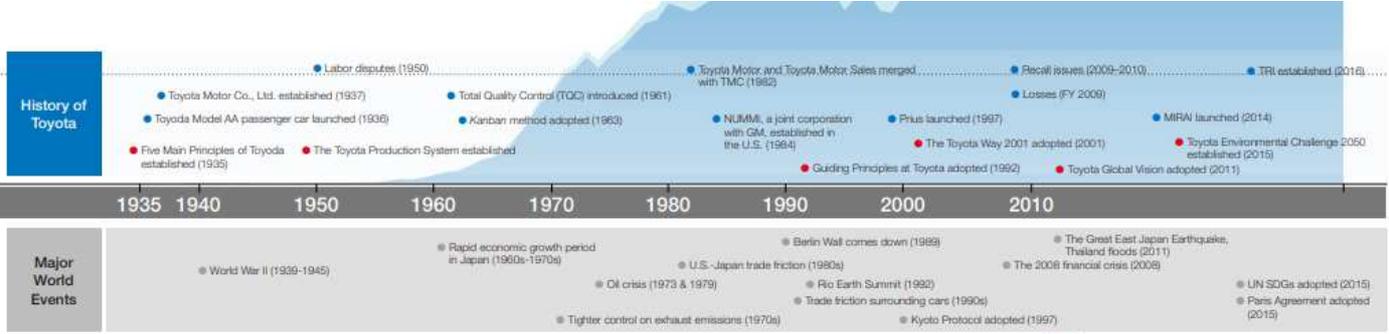


دراسة حالة شركة تويوتا

1-النشأة والتطور:



2-وظائف الشركة:

1-2 الإنتاج: إن الابتكارات التكنولوجية المعروفة باسم Case, Connected, Autonomous/Automated, Shared, and Electric) توشك على تغيير مفهوم السيارات ذاته. وفي استجابة لهذا، تهدف تويوتا إلى إعادة تصميم نفسها بالكامل من شركة تعتمد في الأساس على التصنيع إلى شركة تنقل توفر نطاقا كاملا من الخدمات المرتبطة بالتنقل. في هذا الوقت من التغيير، تعمل على تعزيز قدرتها التنافسية في العالم الحقيقي كشركة لتصنيع السيارات في حين تسعى في الوقت نفسه إلى الحصول على شركاء يشاركونها طموحاتها بتعزيز مبادرات جديدة مبتكرة.

1-1-2 السيارات: تتميز صناعة سيارات تويوتا بحجمها حيث تنتج وتبيع أكثر من 100,000 وحدة في العام على مستوى العالم وبمجموعة كاملة من السيارات، تتراوح ما بين السيارات المدججة إلى السيارات ذات الحجم الكامل والمركبات التجارية، والسيارات البيئية، والسيارات الرياضية GR. وهي تستفيد من هذه الفوارق من خلال مبادرتين رئيسيتين. الأولى هي تويوتا العالمية الجديدة (TNGA)، والتي تهدف إلى تعزيز إمكانات السيارات إلى حد كبير والاستفادة من مزايا الحجم لتنفيذ المشاركة الذكية. والثانية هو نظام الشركات الداخلية، الذي يعمل من خلاله على خلق سيارات مميزة استنادا إلى منظور العميل. ومن خلال هذه المبادرات، تطبق تويوتا بدقة قوتها الأساسية، ونظام إنتاج تويوتا (TPS)، ونهجها في خفض التكاليف، لتعزيز الجهود الرامية إلى صناعة سيارات أفضل على الإطلاق وتكاليف منخفضة.

في عام 2015 مع الجيل الرابع من Prius ، قامت الشركة بتوسيع نطاق النماذج بشكل ثابت استنادا إلى TNGA ، بما في ذلك C-HR متوسطة الحجم و Crown و Lexus بالحجم الكامل و Yaris للسيارة الرياضية و Yaris المدججة. في عام 2019، أعلنت عن ستة نماذج من هذا القبيل، وبذلك بلغ المجموع في نوفمبر 2019 إلى 19. سبتمبر 2019 أطلقت طراز سيارة كورولا سيدان الجديدة ونماذج العربات في اليابان في أكتوبر • كشفت عن الطراز الجديد جراناس في اليابان كما أعلنت عن مركبة LQ .

إطلاق نموذج القرن الجديد في اليابان طرازات السيارة المتصلة الجديدة من طراز Corolla و Crown هاتشباك مع وحدات اتصال البيانات المدججة كميزة قياسية في اليابان.

2-1-2 الخدمات المالية: وتقدم شركة تويوتا للخدمات المالية الخدمات المالية، وخاصة قروض السيارات والتأجير، لأكثر من 27 ألف عميل عبر شبكتها، والتي تمتد لأكثر من 35 دولة ومنطقة. في السنة المالية 2018، سجلت أعمال الخدمات المالية صافي إيرادات قدرها 2,153,5 مليار ين ودخل التشغيل الذي بلغ 322,8 مليار ين. يقوم مركز الخدمات المالية لتويوتا بتمويل المبيعات والذي يعد أداة لتعزيز مبيعات السيارات، يتمثل الدور الأساسي لأعمال الخدمات المالية في تمكين المزيد من العملاء من استخدام سياراتها. وهي تبذل قصارى جهدها للاضطلاع بهذا الدور من خلال تشجيع الرقمنة، وتطوير وتقديم منتجات مالية جديدة، وتوسيع شبكتها لتشمل البلدان التي تشهد نموا في سوق السيارات.

2-1-3 الأعمال العامة:

2-1-4 صناعة الكهرباء: ديسمبر 2017 بدأت دراسة جدوى مع باناسونيك حول عمل مشترك في مجال البطاريات المنشورية للسيارات أعلنت عن خطة لنشر المركبات الكهربائية

سبتمبر 2018 تم الإعلان عن المشاركة في مشروع لنقل البضائع باستخدام تقنيات خلايا الوقود في الولايات المتحدة في أكتوبر • تم تأسيس مصنع تويوتا زيف

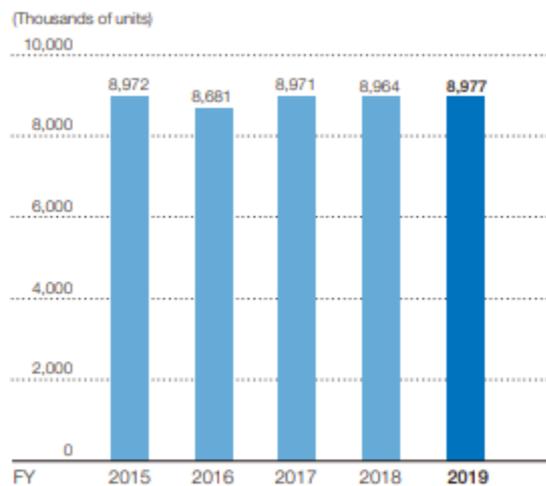
يناير 2019 تم التوصل إلى اتفاق مع باناسونيك لإنشاء مشروع مشترك لتجارة البطاريات المنشور على السيارات، في مارس تم التوصل إلى اتفاق مع شركة جاكسا حول التفكير في استكشاف السوق الدولي مع الاستفادة من إمكانية تنقل خلايا الوقود.

يوليو تشكيل شراكة شاملة مع CATL للبطاريات كما تم التوصل إلى اتفاق مع BYD لتطوير المركبات ثنائية الاتجاه وفي أكتوبر أظهرت سيارة BEV فائقة الصغر في معرض طوكيو للسيارات.

2-1-5 القيادة الآلية والذكاء الاصطناعي: 2018 أعلنت مفهوم لوحة الألوان الإلكترونية، أعلنت شركة تري-بي 4، وهي عبارة عن مركبة جديدة تعمل أوتوماتيكياً لاختبار القيادة

2-1-6 مجال الاتصال: تم التوصل إلى اتفاق مع سوفت بنك لإنشاء شركة مونيت تكنولوجي المشتركة، تويوتا لتأجير السيارات في اليابان

2-2 التسويق: تشمل المبادرات الجارية خدمات النقل التي تتخطى حدود أعمال مبيعات السيارات التقليدية. ومثل هذه الخدمات تسمح للمزيد من العملاء باستخدام مركبات تويوتا في حين تعمل على تيسير الجهود التي يبذلها أصحاب المصلحة المتنوعين من أجل تعزيز مجتمع يعمل بالهيدروجين. بالإضافة إلى ذلك، تواصل الشركة تعزيز علامتنا التجارية لجذب العملاء. وتشكل هذه الجهود ثلاث ركائز: الأولى هو حملة الشركات العالمية "ابدأ بالمستحيل"، التي أطلقت في عام 2017. وتعكس هذه الحملة هدف تويوتا إلى التحول إلى شركة تنقل توفر القدرة على الحركة للجميع وتتوافق مع روح تويوتا كشريك عالمي للألعاب الأولمبية. أما الركيزة الثانية فهي السيارات البيئية، وهي المنطقة التي تعمل فيها على الاستفادة من مواطن قوتها، وبالتركيز على السيارات البيئية وتحدي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، فإنها تعمل على تحويل الطريقة التي تصنع بها السيارات أثناء العمل على حماية كوكبنا الأصلي ألا وهو الأرض. أما الركيزة الثالثة فهي تعزيز القدرة التنافسية، وبلغت مبيعات الشركة خلال الفترة 2015-2019:



2-3 الموارد البشرية: من الأهمية بمكان أن تتبادل الشركة وجهات النظر بصراحة وتبحث عن الفرص الكفيلة بالجمع بين مواطن القوة لديها. ولكي ينجح هذا، فلا بد أن يكون كل فرد محترفاً حقاً، ويستلزم هذا رعاية كل من الخبرة اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة استناداً إلى عقلية Kaizen وقيادته مع لمسة إنسانية لمساعدة الآخرين على فهمها، في عام 2019 تم تطوير أنظمة التدريب الحالية للموظفين.

وبالمضي قدماً سوف تعمل على تنمية المهنيين الذين تتوفر لديهم صفات الاحترافية، والتي تشكل ضرورة أساسية يمكن أن تفكر إدارة الشؤون المالية بشكل استباقي وتتخذ إجراءً يمكن أن تأخذ إدارة الشؤون المالية تحديات جديدة في طريقها إلى استنتاج أن إدارة الشؤون المالية تنظر في التحسين الذاتي المستمر وتستمر في المساهمة طوال حياتها المهنية، وستعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية على أساس الجدارة والحكمة، مما يمنح التقدير المناسب لمن يقومون بأعمالهم بشكل جيد، بغض النظر عن الخلفية الأكاديمية، السن أو المؤهلات الرسمية.

وفي الوقت نفسه، سوف تتطور الشركة بقوة ثقافتها حيث يسعى الجميع بلا انقطاع إلى التفوق على نماذج أدوارهم والمساعدة في تغذية الزملاء المبتدئين الذين سوف يتفوقون عليهم في نهاية المطاف. ومهما تطورت الأسواق أو الصناعات، فإن الناس يظلون محور التصنيع. وستواصل الشركة بذل قصارى جهدها لتنمية شعبها من أجل تحقيق النمو المستدام.

والاحترافية تركز على:

الخبرة "Swift" في صنع القرار على أساس عقلية Kaizen

القيادة بلمسة إنسانية تساعد الناس على الفهم.

3-التوجه الاستراتيجي للشركة:

الرؤية: إن تقنيات الأمان النشط والقيادة الآلية التي تتبناها تويوتا قادرة على تحسين قدرة الناس على الحركة وتحسين نوعية حياتهم، بصرف النظر عن أعمارهم أو قدرتهم. أن يتحرك جميع الأشخاص براحة وأمان وفعالية، ومنذ التسعينيات، شاركت تويوتا في الأبحاث والتطوير في مجال تكنولوجيا القيادة الآلية والأمان النشط، بهدف أساسي هو القضاء على الإصابات الناجمة عن حركة المرور. هذا المفهوم مبني على الاعتقاد بأن الأشخاص والمركبات يمكنهم العمل معاً كزملاء في فريق العمل في خدمة التنقل الذي يتسم بالأمان والراحة والكفاءة والمرح.

إن جهود تويوتا النشطة في مجال السلامة والقيادة الآلية للبحث والتطوير تتم عبر منظمات تكميلية متخصصة في مجالات البحوث ومراحل تطوير التكنولوجيا. ويستخدم الذكاء الاصطناعي وعربات البحث لتعزيز تطوير التنقل الآلي. تستفيد تري من التعاون العميق مع جامعات الأبحاث من مواقعها التشغيلية في آن آربر وميتشيغان وكامبريدج.

الإستراتيجية:

إن مجال العمل الخاص بالتنقل كخدمة (maas) أصبح الآن على وشك التوسع مع تحول السيارات إلى منصات لتوفير خدمات التنقل للمجتمع. كشفت تويوتا عن إستراتيجيتها المرتبطة في أواخر عام 2016، وكانت تسرع من مبادرات ماس.

إنشاء منصة لخدمة التنقل للاستخدام مع المركبات التي سيتم "ربطها" كلها، من شأنه أن يعجل بابتكار الأعمال داخل تويوتا من خلال تعزيز استخدام البيانات الضخمة، مما يفيد العملاء والمجتمع في خلق خدمات تنقل جديدة من خلال الربط بين الشركات المختلفة

تتألف إستراتيجية تويوتا المتصلة من ثلاثة أوجه، أو على وجه التحديد "ربط كل السيارات"، و"استخدام البيانات الضخمة"، و"إنشاء خدمات تنقل جديدة". سيتم إدارة السحابة التي ترتبط بها السيارات المتصلة ومعلومات السيارة المخزنة في السحابة بشكل مسؤول بواسطة تويوتا باستخدام برنامج SAFE الخاص بها، كما أن إستراتيجية الاتصال لديها لها ثلاثة وجوه:

إن الدفاع يعمل على إنشاء علاقات ثقة طويلة الأجل مع العملاء وتأمين سلاسل القيمة الحالية وتوسيعها.

الهجوم تخلق قيمة جديدة للسيارات وتخلق قدرة جديدة لحركة الأعمال

يعمل نظام (التحسين) على تحسين الإنتاجية والجودة ووقت التنفيذ بسرعة من خلال تغيير عادات العمل الحالية فضلا عن ضمان سلاسل القيمة في الصيانة والتأمين والتأجير.

ومن الواضح أن زيادة تعميق ثقافة التحسين في مواقع الإنتاج على الخط الأمامي لها ميزة الأهداف الواضحة، التي تحدد من قبيل الإنتاجية والتكلفة، وآثار التحسينات. وعلى النقيض من ذلك، في أماكن العمل الإدارية والفنية،

وبسبب التجزئة والتخصص بشكل جزئي، فإن النتائج النهائية لعمل المرء قد تكون أقل وضوحاً، والثقافة المتمثلة في السعي إلى التحسين كل يوم ليست قوية بنفس القدر.

4-الإدارة المالية: إن الركائز الثلاث التي تقوم عليها الإستراتيجية المالية لشركة تويوتا هي الاستقرار والنمو والكفاءة. ومن خلال الحفاظ على الاستقرار الكافي والسعي في الوقت نفسه إلى تحقيق النمو والكفاءة على الأمدين المتوسط والطويل، تسعى إلى بناء أساس مالي قوي لدعم النمو المستدام.

4-1 الإستقرار: تأمين السيولة بعد الأزمات المالية وزلزال شرق اليابان العظيم، من أجل ضمان استمرارية الأعمال في أي بيئة تجارية، تحتفظ بمستوى كافٍ من السيولة لتغطية نصف عام من التكاليف الثابتة في صناعة السيارات ومتطلبات إعادة التمويل في قطاع الخدمات المالية. إن توفر السيولة الكافية يشكل ضرورة أساسية للحفاظ على وحدة كاملة في كل المنطقة والحفاظ على القدرة على الاستجابة لكل الخيارات والفرص في هذا العصر من التحول العميق إلى القدرة على التنقل. وعلى هذا فإنها تشكل جزءاً بالغ الأهمية في دعم خلق قيمة الشركات.

4-2 النمو: استثمار تطوعي قوي أصبحت صناعة السيارات على وشك التحول مرة واحدة في كل قرن من الزمان، وتعتقد الشركة أن الإبداع التكنولوجي في مجالات مثل التكنولوجيات المتصلة، والقيادة الآلية، والمشاركة، والكهرباء سوف يشكل المفتاح إلى قدرة المستقبل على الحركة. وفي كل عام تنفق الشركة أكثر من تريليون ين على البحث والتطوير ومن خلال تعزيز الكفاءة في المجالات القائمة، تعمل على زيادة حصة الإنفاق على البحث والتطوير المخصصة لمجالات متطورة إذ تقدم مجموعة واسعة من مبادرات الاستثمار الرامية إلى تعزيز القدرة التنافسية.

4-3 الكفاءة: تعمل الشركة على تعزيز كفاءة رأس المال باستخدام خفض التكاليف والتطبيق الشامل لنظام التخطيط، وتعزيز بنية الربح وتأمين الأموال للاستثمار في التكنولوجيات المتقدمة والمتطورة. النفقات الرأسمالية الأخرى وفي النفقات الرأسمالية غير نفقات البحث والتطوير أيضاً، فإنها تولى أولوية عالية للمشاريع الفردية وتتعبق تقدمها مع المضي قدماً في اتخاذ تدابير لتحسين الإنتاجية، مثل تبسيط التطوير في الحقول القائمة، وجعل المعدات أكثر تعمقا، وتقصير العمليات، وتسهيل الاستجابة السريعة للتغيرات في كميات الإنتاج.

5-إدارة أعمال الشركة: لقد تم تمرير المبادئ الخمسة الرئيسية لتويوتا منذ تأسيس تويوتا كنوانة لإدارتها، وتجسدت هذه المبادئ في تفكير مؤسس مجموعة تويوتا، ساتشي تويودا. وفي عام 1992، أعيد تنظيمها في ضوء التغييرات التي طرأت على المجتمع وعلى هيكل الأعمال التجارية بهدف وضع المبادئ التوجيهية في تويوتا. إن صناعة السيارات عند نقطة تحول لا يمكن الوصول إليها إلا مرة واحدة في كل قرن من الزمان وفي استجابة لهذا، فإنها تتقدم بمبادرات لتشجيع كل الموظفين على العودة إلى أسس تويوتا وإعادة النظر في العقلية والنهج التي جلبها هؤلاء الموظفون إلى أعمالهم.

المبادئ الخمسة الرئيسية للفلسفة المؤسسية في تويوتا

- كن دائماً مخلصاً لواجباتك، وبالتالي ساهم في الشركة وفي تحقيق الصالح العام.
- كن دوماً مبدعاً وتسعى إلى البقاء في المقدمة.
- كن دائماً عملياً وتجنب العبث.
- احرص دائماً على بناء جو يشبه الإقامة في العمل يتسم بالدفء والود.
- وتذكر أنت شاكرًا في كل الأوقات.

إنها تنفذ دورة إيجابية من صناعة سيارات أفضل من أي وقت مضى تتجاوز توقعات العملاء، مما يثري حياة المجتمعات، ويكافأ بابتسامات العملاء والمجتمعات، وبالتالي يعزز قاعدة أعمالها المستقرة من أجل تحقيق نمو مستدام بالتنسيق مع المجتمع. على هذا فإن طريقة تويوتا تبين بوضوح وتسير المشاركة العالمية في القيم والممارسات التي كانت قد تم تمريرها من قبل باعتبارها مجرد معرفة ضمنية.

إن الركائز الرئيسية التي يقوم عليها طريق تويوتا هي مفاهيم التحسين المستمر واحترام الناس، مع الكلمات الرئيسية التي تتلخص في مواجهة التحديات، و (التحسين المستمر)، (في الموقع، الخبرة العملية) في ظل الماضي، و"الاحترام والعمل الجماعي في ظل حوكمة الشركات، إن التحسين المستمر يعني عدم الرضا عن الوضع الراهن و بذل قصارى جهدها دوماً لخلق قيمة مضافة أعظم. إن احترام الناس يستلزم احترام كل أصحاب المصلحة والعمل على تحقيق نجاح الأعمال من خلال تعزيز نمو الموظفين.

5-1 حوكمة الشركة: تعتبر تويوتا النمو المستدام وتعزيز القيمة التجارية على المدى الطويل من الأولويات الإدارية الأساسية، إن بناء علاقات إيجابية مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك حملة الأسهم والعملاء وشركاء

الأعمال والمجتمعات المحلية والموظفين، وتوفير المنتجات التي تلي احتياجات العملاء باستمرار، هي أمور أساسية في معالجة هذه الأولويات. ولتحقيق هذه الغاية، تسعى تويوتا على نحو مستمر إلى تعزيز حوكمة الشركات. وعلاوة على ذلك، تلتزم تويوتا بالمبادئ العامة لقانون حوكمة الشركات. ويناقش اجتماع الاستدامة تفاصيل هذه الجهود ويبلغ عنها مجلس الإدارة

5-1-1 تنفيذ الأعمال والإشراف: بهدف تحقيق الرؤية العالمية لشركة تويوتا، تقوم الشركة بتنفيذ عمليات تنقيح مستمرة في إطارها التشغيلي من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة غير المسبوقة التي تحدث في البيئة الخارجية. ومنذ عام 2011، ولتسريع عملية اتخاذ القرار والتنفيذ التشغيلي، كانت تويوتا تنفذ مجموعة متنوعة من الإصلاحات، بما في ذلك إدخال نظام الشركات داخل الشركة. في عام 2018، لتسريع تنفيذ الأعمال التي يتم تنسيقها بشكل كامل مع مكان العمل، قامت تويوتا بزيادة توقيت تغيير المجموعة التنفيذية من أبريل إلى يناير، ومراجعة وظيفة إستراتيجية الشركة، وإعادة هيكلة مجموعة أعمال المبيعات اليابانية استناداً إلى المناطق وليس قنوات المبيعات. وقد أسفرت هذه الجهود عن إطار عمل تجاري قادر على اتخاذ قرارات في نقاط أقرب إلى العملاء وأماكن العمل في الواجهة الأمامية. في عام 2019، ولدفع عجلة الإدارة بشكل أكبر وتطوير قوة عمل متنوعة وموهوبة، قامت بإجراء تغييرات تنفيذية وتنظيمية على النحو التالي.

- يتألف المسؤولون التنفيذيون فقط من كبار المسؤولين الإداريين والأشخاص من ذوي الرتب الأعلى.

- تم إنشاء تصنيف جديد يسمى "الإدارة العليا المهنية/الإدارية العليا"، ليحل محل العناوين والرتب التالية: المدير الإداري، والمدير العام التنفيذي، (المستوى الإداري الأدنى من المستوى التنفيذي)، والمديرة العليا من الدرجة الأولى، والمديرة العليا من الدرجة الثانية.

أشرف اجتماع الاستدامة، الذي يشارك فيه المديرون الخارجيون وأعضاء مجلس المراجعة والإشراف، على تنفيذ العمليات من منظور مجتمعي نحو النمو المستدام للشركة وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تناقش وترصد الأنشطة الإدارية وأنشطة الشركات من منظور مختلف أصحاب المصلحة من خلال مجموعة واسعة من الهيئات التي تجري مداورات بشأنها، بما في ذلك مجلس إدارة العمل/مؤتمر المائدة المستديرة المشترك بين العمال والإدارة.

5-1-2 مجلس الإدارة والهيكل ذات الصلة: يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة على أساس النظر الشامل في مدى ملاءمتها بهدف ضمان اتخاذ القرارات على نحو سريع ومناسب وتعيين الشخص المناسب في المنصب

المناسب، وتعتقد تويوتا أنه من الأهمية بمكان أن يتم تعيين أفراد يفهمون ويعملون على وضع المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها صناعة السيارات الأفضل على الإطلاق، إضافة إلى أن يكون هؤلاء الأفراد قادرين على المساهمة في صنع القرار الذي يهدف إلى تحقيق النمو المستدام في المستقبل.

3-1-5 مجلس المراجعة والرقابة: اعتمدت تويوتا نظام مجلس مراجعة الحسابات والرقابة إذ يلعب أعضاء مجلس مراجعة الحسابات والإشراف الستة (بما في ذلك ثلاثة أعضاء من الخارج) دوراً رئيسياً في إدارة شركة تويوتا من خلال إجراء عمليات تدقيق تتفق مع سياسات وخطط مراجعة الحسابات التي وضعها المجلس. وتستند تعيينات تويوتا في مجلس المراجعة والإشراف على هذه الهيئة إلى اعتقاد مفاده أن المرشحين لا بد وأن يقدموا خبرات واسعة النطاق ورؤى معمقة، وخاصة في مجالات خبرتهم، وأن يكونوا قادرين على مراجعة حسابات تنفيذ الأعمال وتقديم المشورة للإدارة من منظور عادل ومحاييد، ويقدم اجتماع تويوتا للتعيينات التنفيذية و الذي يتألف أكثر من نصف أعضائه من خارج عضوية مجلس الإدارة توصيات إلى مجلس مراجعة الحسابات والإشراف فيما يتصل بمثل هذه التعيينات.