



راه تویوتا در فروش و بازاریابی

قدرت تویوتا فقط از سیستم تولید آن ناشی نمی‌شود، بلکه بازاریابی و فروش شرکت آن را موفق می‌سازد!

شرکت تویوتا موتور سال ۱۹۳۷ تاسیس شد. بعد از جنگ جهانی دوم و در سال ۱۹۵۰، این شرکت با بحران‌های مدیریتی دشواری مواجه شد. در زمان بحران اقتصادی تویوتا توانست با دریافت کمک‌های مالی اضطراری از بانک و البته بر اساس این شرط که سازمان فروش و بخش تولید به صورت نهادهای جداگانه به فعالیت‌های خود ادامه دهند، بر این بحران فائق آید. این‌گونه بود که شرکت فروش تویوتا موتور ایجاد شد. طی بیش از ۲۰ سال فعالیت‌های تولید و فروش به صورت جدا از هم انجام می‌شدند. سرانجام در سال ۱۹۸۲ و بعد از ادغام واحدهای تولید و فروش، تویوتا به چیزی تبدیل شد که امروزه می‌بینیم. تویوتا در ۱۷۰ کشور مختلف خودرو می‌فروشد. توزیع‌کنندگانی در این کشورها هستند که صدها نمایندگی فروش تحت نظر آن‌ها در خط مقدم بازار، محصولات را می‌فروشند.

هوش و کایزن و همچنین احترام به مشتری دو ستونی هستند که راه تویوتا بر آن‌ها استوار است. هوش و کایزن، دیگه‌ای را توصیف می‌کند که بر اساس آن شما هیچ‌گاه از شرایط فعلی راضی نبوده و دائم تلاش می‌کنید ایده‌های نوآورانه‌ای خلق کنید که به ارزش‌افزوده بیشتر منجر شود. ستون احترام به مشتری، پنج شریک مهم از جمله مشتریان، فروشندگان، کارمندان، تامین‌کنندگان، جامعه محلی، سهامداران را در نظر می‌گیرد و به آن‌ها توجه می‌کند. تویوتا و بسیاری از سازمان‌های دیگر دریافته‌اند که نقطه شروع و کلیدی، کارکنان هستند. رشد هر کارگر می‌تواند به شکل مستقیم با عملکرد در ارتباط باشد و همه گروه‌ها نیز از عملکرد شرکت تاثیر می‌گیرند. از همه کارکنان تویوتا انتظار می‌رود که این دو مفهوم را در ذهن خود حفظ کرده و فعالیت‌هایشان را مبتنی بر آن انجام دهند. دو ستون فوق از طریق پنج واژه کلیدی نیز قابل توصیف هستند. هوش و کایزن را می‌توان به سه مقوله «چالش»، «کایزن» و «جنچی جنبوتسو» دسته‌بندی کرد. رکن احترام به مشتری هم شامل دو مقوله «احترام» و «کار تیمی» است.

۱. چالش

اولین مقوله کلیدی، ما را به سوی ایجاد هدف‌های والائری راهنمایی می‌کند که برای دستیابی به شرایط ایده‌آل با اتکا به شجاعت و خلاقیت لازم‌اند. به عبارت دیگر، بر این اساس، روح درونی تویوتا عبارت است از استمرار فعالیت‌های ارزش‌افزا؛ ارزش‌هایی که هسته تعهدات زیربنایی تویوتا در قبال جامعه را تشکیل می‌دهند. چیزی که ما از آن با عنوان «هنر تولید» نام می‌بریم. هر چالشی همواره با مخاطراتی همراه است؛ اما چالش در مفهومی که مد نظر ما است، به شما این امکان را می‌دهد تا زمانی که اهدافتان بر اساس اصول درست استوار هستند، به تلاش خود ادامه دهید. بخشی از این چالش، به معنای روحیه رقابت‌جویی و حرکتی رو به جلو در تمام موقعیت‌ها است؛ بنابراین به چالش کشیدن وضع موجود یک ضرورت است. این روند به معنای آزمودن موقعیت‌های جدید و گاهی دشوار و در عین حال ثابت‌قدم ماندن در راه تویوتا است.

۲. بهبود مستمر، کایزن

امروزه کایزن به یک مفهوم خود توصیف‌گر در میان شرکت‌هایی تبدیل شده که به تحقیق درباره تویوتا می‌پردازند. تویوتا جایی است که هم تحول و هم انقلاب مورد پیگیری قرار گرفته و تلاش برای ایجاد توسعه هیچ‌گاه پایان نمی‌یابد. تویوتا فرهنگ سازمانی منحصر به فردی داد که هیروشی اکودا، مدیر سابق این شرکت آن را این‌طور خلاصه کرده است: «بدترین کار این است که هیچ چیز را تغییر ندهیم.» بنابراین نباید به سادگی و بر اساس تجربیات نامطلوب گذشته، مرزبندی‌ها یا به این دلیل که فائق آمدن بر بعضی چیزها ممکن نیست، دست از تلاش بکشیم. به جای این روش باید تا حد ممکن از خلاقیت‌مان استفاده کرده و مشکل را به هر نحو ممکن حل کنیم. راه بهتری برای انجام فرایند کار پیدا کنیم، به صورت مداوم فرایند را بهبود ببخشیم تا انجام آن کار را آسان‌تر کنیم. البته کایزن نباید طبق دستورات روسا اجباری باشد، بلکه باید به شکلی فعال از سوی کارگرانی اجرا شود که در زمان بررسی و تحلیل مشکلات ساختاری به دنبال راه‌حل هستند. این مستلزم آن است که هر کارگر کنونی را شناخته و به منظور اجتناب از ارتکاب مجدد اشتباهات، از آن‌ها درس بگیرد. بعد از آنکه فعالیت‌های کایزن کاملاً جا افتادند، روش اثبات شده انجام فرایند باید استانداردسازی شده و در سطح سازمان اجرا شود. کایزن ثابت، استوار و مستمر یک فعالیت ساده روزانه در تویوتا است. این فعالیت را فلسفه سه‌سی-۳C می‌نامند.

۳. جنچی- جنبوتسو (سیستم تولید و تولید ناب)

کایزن قبل از تنظیم راه‌حل‌ها، نیازمند کشف دلیل واقعی مشکلات است. جنچی- جنبوتسو امکان آنالیز ماهیت شرایط پیش‌رو، ایجاد توافق عام یا اجماع، گرفتن تصمیمات درست و حمله به مشکلات با حداکثر قوا را فراهم می‌آورد این دیدگاه به عنوان اصلی‌ترین و زیربنایی‌ترین رویکرد در میان کارگران تویوتا به شمار می‌آید. هر کجای شرکت که باشید، اصولی همچون اصول جنچی توسو یکسان هستند. در

کارخانه ممکن است به خط مونتاژ بروید که بر تولید محصول نظارت کرده و به دنبال ضایعات باشید تا آنها را از خط خارج کنید. در فروش باید به جایی که مشتری هست بروید تا درک کنید که مشتری چگونه از محصول استفاده می‌کند و نگرانی‌های او درباره خودرو و خدمات مشتریان چیست.

احترام به مشتریان

۱. احترام

احترام به معنای بذل بیشترین توجه به افراد، ایجاد درک متقابل به صادقانه‌ترین شکل ممکن و انجام کامل مسئولیت‌ها از سوی افراد است. شوتارو کامیا، اولین رئیس فروش تویوتا موتورز در این باره گفته است: «مشتریان اول هستند، فروشندگان بعد از آنها قرار می‌گیرند و کارخانه نفر آخر است.» این موضوع همواره در ذهن تویوتا بوده که همه ذی‌نفعان، از جمله مشتریان و مراجعہ کنندگان به شرکت، باید درک متقابل صادقانه و نقش‌شان در اجتماع را حس کنند. ارجح دانستن مشتریان در تویوتا چیزی بیش از یک شعار است. آنها سخت کار می‌کنند تا این باور را در هر مهندس، هر کارمند بخش فروش و هر کارگری ایجاد کنند: شرکت برای ارائه خدمات به مشتریان و جامعه به حیات خود ادامه می‌دهد.

۲. کار گروهی

لازم نیست بگویم که رفتار با همه کارکنان تویوتا به یک شکل است. تویوتا بر این باور است که از طریق خلق فرصت برای انجام بحث‌های آزاد، می‌توان در میان کارمندان احترام ایجاد کرد. این رفتار در عین حال منجر به وفاداری کارکنان به شرکت و درک اهمیت کار تیمی از سوی آنها می‌شود. ژاپنی‌ها در زمینه تلاش جمعی در جهت دستیابی به یک هدف یکسان فرهنگی قدرتمند دارند. قدرت واقعی تویوتا این است که می‌تواند چنین فرهنگ منحصر به فردی را به زبانی جهانی در سرتاسر دنیا که برای افراد عادی هم قابل درک باشد، ترجمه کند. در عین مواظبت از دیگران به کار خود ادامه دهند. تویوتا به جای خودمحمور بودن هم در سطح پرسنلی و هم در سطح



شرکتی، بر آموزش کارمندان و بهره‌برداری کامل از توانایی آن‌ها تاکید دارد. با این امید که بتواند علاوه بر مشتریان شرکت، به همراه کارکنانش رشد کند. این معنای واقعی کار تیمی از نظر تویوتا است.

نام کتاب: راه تویوتا در فروش و بازاریابی
نویسنده: یوشیو ایشیزاکا (معاون سابق اجرایی شرکت تویوتا موتور)
مترجم: عبدالله بابائی