

Стратегия выживания в условиях мирового экономического кризиса 2008 г. «Тоёта Мотор Корпорейшн»

Д. Н. Сухорукова

В 2008 г. мировая экономика вступила в начальную фазу экономического кризиса, который сейчас по силе воздействия на экономики всех стран мира уже приравнивается к Великой депрессии 1929 г. Прежде всего, под ударом оказались мировые финансовые рынки. Это проявилось в дефиците ликвидных средств, обесценении ценных бумаг и резких колебаниях курсов валют. Массовые увольнения, сокращения заработных плат и негативные ожидания потребителей привели к падению платежеспособного спроса практически во всех странах мира. Это стало причиной снижения продаж большой группы промышленных товаров. Покупатели стали воздерживаться от покупки того, что может подождать. Автомобиль для бытового сектора не является предметом первой необходимости. Старая модель в хорошем техническом состоянии не меняется на новую в условиях кризиса. Автомобильные концерны несут огромные убытки.

В данной ситуации интересно проанализировать стратегию одного из лидеров мировой автомобильной индустрии – корпорации «Тоёта». Ее официальное название – «Тоёта Мотор Корпорейшн». Она была основана 28 августа 1937 г.

Согласно результатам деятельности за 2008/09 фин. г. число предприятий, включая дочерние, составило 522; численность персонала – 316 121 человек; чистая выручка – 26 289,2 млрд. иен; прибыль до налогообложения – 2 437,2 млрд. иен; чистый доход – 1 717,8 млрд. иен¹.

«Тоёта» владеет 12 заводами на территории Японии и 53 производственными предприятиями за пределами страны. Основные производственные площадки за рубежом базируются в странах Юго-Восточной Азии, Северной Америки и Европы. Главные направления внешнего развития – Бразилия, Россия, Индия и Китай. «Тоёта групп» насчитывает в своем составе 19 предприятий, образующих законченную и последовательную цепочку (от дизайна и планирования до поставки произведенной продукции конечному потребителю и сервисного обслуживания), в том числе «Айти Стил Корпорейшн», производящую специальные стали, ковную сталь и электромагнитные детали.

¹ www.toyota.co.jp, http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/overview/index.html

Автомобили компании продаются в 170 странах мира. Главная стратегия производственного развития – создание предприятий ближе к рынкам сбыта, постоянно углубляющаяся локализация производства (переход на максимальное использование местных комплектующих в производственном процессе). Углубления локализации требует законодательство стран, где базируется производство «Тоёта». При этом преследуются цели получения новых технологий и вовлечения местных производителей в поставки автомобильных компонентов.

Ключевыми технологиями для «Тоёта» являются разработки гибридных двигателей, обеспечивающих максимальную защиту окружающей среды. Примером этого являются новые модели автомобилей, которые работают на принципиально новом виде топлива – этаноле, а также на его смеси с бензином в любом процентном соотношении. «Тоёта» стремится осуществлять свою производственную деятельность не только в соответствии с законодательством в области экологии тех стран, где расположены предприятия корпорации, но и с учетом собственной экологической политики, которая декларируется в корпоративном документе под названием «Экологическая хартия Тоёта». «Тоёта Мотор Корпорейшн» видит себя как социально ответственную компанию, которая стремится в своей деятельности заботиться об окружающей среде и обществе, в котором она существует и создает производство. Это выражается в упомянутой выше корпоративной политике, направленной на экологичность производства, а также в постоянном образовательном процессе своих сотрудников, создании программ обучения для стажеров инженерного профиля в странах, где расположены заводы компании, и в благотворительной деятельности, направленной на поддержание спорта и культуры.

Взлет и падение в 2008 г.

В 2007 г. «Тоёта Мотор Корпорейшн» впервые превосходит по числу проданных машин «Дженерал Моторз», своего основного конкурента. В 2008 г. она закрепляет за собой титул лидера мировой автомобильной промышленности. В линейке «Тоёта» практически отсутствуют дешевые модели. «Тоёта» в России твердо придерживалась стратегии только своего производства, не создавая совместных предприятий с местными производителями. Отказалась она и от совместного процесса крупно-узловой сборки на калининградском предприятии «Автотор». Причина – верность обеспечению своих высоких стандартов качества. Только в 2007 г. «Тоёта» создала свое первое промышленное производство в России (крупно-узловая сборка модели «Камри» под Санкт-Петербургом). Тем не менее, по статистике, корпорация практически всегда удерживала четвертое место по объему продаж на российском рынке (первое место традиционно занимал национальный производитель «АвтоВАЗ», второе

место с переменным успехом делили между собой американские гиганты «Дженерал Моторз» и «Форд»). Это – хороший результат при отсутствии дешевых моделей.

Представители «Дженерал Моторз» на пресс-конференциях часто утверждают, что «Тоёта Мотор Корпорейшн» гораздо моложе, чем их компания, и не обременена таким количеством пенсионных обязательств, как «Дженерал Моторз». Тем не менее, «Тоёта» долгое время занимает одну из первых строчек в списке корпораций с лучшим уровнем управления в мире, что обусловлено четкой системой внутреннего контроля производства и использования ресурсов, а также большим вниманием к воспитанию персонала и лояльным отношением к нему. Сейчас «Дженерал Моторз» и «Крайслер» полностью зависят от государственной помощи. На данном этапе детройтские гиганты получили кратковременные бридж-кредиты (краткосрочные кредиты до появления основного финансирования) от правительства США.

На фоне мирового финансового кризиса особенно пострадали автомобильные и металлургические компании. Японские аналитики не могут предсказать, когда произойдет переломный момент для японских автомобильных компаний, и их продажи начнут расти. Уже осенью 2008 г. «Тоёта» объявила о падении продаж до рекордно низкого уровня за последние 40 лет. Более того, в декабре 2008 г. были опубликованы первые результаты операционной деятельности – падение продаж на 36,7% по сравнению с 2007 г.² Финансовые результаты деятельности за первое полугодие 2008 г. продемонстрировали снижение прибыли. Операционная прибыль (чистый объем продаж минус затраты на производство реализованной продукции и операционные затраты) составила 582 млрд. иен (падение на 54,2% по сравнению с аналогичным периодом 2007 г.).

По данным Японской ассоциации автомобильных дилеров, продажи новых автомобилей (исключая модели «мини») упали до рекордно низкого за последние сорок лет уровня. В октябре 2008 г. продажи остановились на цифре 233 922 автомобиля (падение на 13,1% за год). Осень считается в автомобильной промышленности периодом подъема продаж после летних отпусков. С 1968 г. (начало ведения официальной статистики Японской ассоциацией автомобильных дилеров) октябрь 2008 г. можно охарактеризовать для этой отрасли в Японии как один из самых сложных месяцев, когда было продано 196 445 автомобилей. И это несмотря на то, что в этом месяце продажи автомобилей модели «мини» составили 145 444 (рост на 6,2% за год)³.

В декабре 2008 г. ситуация не изменилась. Декабрь для автомобильной отрасли также является прибыльным периодом, когда потре-

² Асахи симбун. 07.01.2009.

³ Асахи симбун. 06.11.2008.

бители готовы к осуществлению покупки авто в связи с бонусами. Продажи автомобилей в Японии упали ниже отметки 200 тыс. (исключая модели с рабочим объемом двигателя 660 куб. см). Годовые продажи сократились на 6,5% по сравнению с 2007 г. Объем продаж за год составил 5,08 автомобилей (самый низкий показатель за последние 28 лет)⁴.

Стратегия выживания

«Тоёта» принимает решение о снижении производства на территории Японии в два раза. В процессе снижения мощностей за один рабочий день будет производиться 9 тыс. автомобилей, как во времена второго нефтяного кризиса 1979 г. Это составит 35% от уровня ежедневного выпуска продукции в предкризисные годы. Падение ежедневного выпуска ниже отметки в 11 тыс. автомобилей необходимо для эффективного функционирования предприятий «Тоёта». При такой загрузке заводы не будут работать в убыток или с нулевой прибылью. Планируется значительное снижение производства на временно остановленных сборочных линиях, отказ от ночных смен на дополнительных сборочных линиях. В январе 2009 г. производственный процесс был сокращен на 3 дня на 11 заводах в Японии. В феврале и марте он был приостановлен на 11 дней на 12 заводах в Японии. В обычные годы, в период с января по март, производственные предприятия «Тоёта» в Японии находятся в рабочем режиме даже в субботу и в праздничные дни для удовлетворения повышенного спроса в конце финансового года со стороны японских потребителей.

«Тоёта» известила своих основных подрядчиков о пересмотре производственного плана на 2009 г. Подрядчики также пересматривают свои кадровые, закупочные и финансовые программы. Одна из компаний-подрядчиков «Тоёта» приняла решение о том, что ее завод будет функционировать только три дня в неделю.

С начала 2009 г. также наблюдается снижение кредитования финансовыми институтами подрядчиков «Тоёта», хотя ранее они достаточно активно предоставляли заемные средства именно этой группе предприятий. Руководство группы компаний «Тоёта» обратилось к своим подрядчикам с запросом о трудностях с получением оборотных средств, что не свойственно традиционной системе взаимоотношений между этими хозяйствующими субъектами. Обычно «Тоёта» оказывает сильное давление на подрядчиков с целью снижения их цен, что сказывается на снижении их прибыли.

Сложно будет сохранить «Тоёта Мотор Корпорэйшн» и рабочие места в том объеме, как это было до начала мирового финансового кризиса 2008 г. Годовой объем производства в размере 3 млн. автомобилей – необходимый минимум для сохранения рабочих мест. Если же

⁴ Асахи симбун. 06.01.2009.

ежедневный выпуск будет равен 9 тыс. автомобилей, то годовой объем составит лишь 2 млн. машин. В этом случае сокращение ожидает не только временных, но и постоянных сотрудников. Пока же корпорация ограничивается только планами сокращения заработной платы рабочих. Однако «Тоёта» на данном этапе выплачивала своим рабочим заработную плату в полном объеме даже в тех случаях, когда предприятия, на которых они были заняты, не были загружены на полную мощность. Тем не менее, «Тоёта» за последние месяцы уволила большую часть своих временных работников, что вызвало острую критику со стороны профсоюзов и в прессе.

Многие эксперты считают, что «Тоёта» находится в лучшем финансовом состоянии по сравнению со своими конкурентами и борется за сохранение рабочих мест и дивидендов. В отличие от другого представителя отрасли, корпорации «Ниссан», которая предложила своим служащим совмещать основную деятельность на ее предприятиях с дополнительной работой, «Тоёта» с подобными предложениями не выступала.

В условиях кризиса «Тоёта» стремится максимально сокращать издержки. Это касается и сырья, из которого она производит свои автомобили. Как правило, «Тоёта» использует в производстве только сталь японского производства. Впервые за всю историю своего существования «Тоёта» планирует использовать для производства автомобилей в Японии импортную сталь «Поско», основной сталелитейной корпорации в Южной Корее. Сталь, поставляемая «Поско», будет на несколько процентов дешевле, чем та, которую предлагают «Тоёта» японские поставщики. Должное качество южнокорейской стали было подтверждено тестами. Некоторые японские автопроизводители уже пробовали производить машины из стали «Поско» («Ниссан Мотор Ко.» и «Мицубиси Моторз Корп.»). Сама «Тоёта» ограниченно использовала данный вид стали на своих заводах в Таиланде для производства автомобилей, поставляемых на развивающиеся рынки. «Тоёта» также планирует перейти на сталь «Поско» и на своих заводах в Северной Америке. Это намерение было продиктовано тем, что затраты на материально-техническое снабжение «Тоёта» в годовом исчислении поднялись на 300 млрд. иен⁵. «Тоёта» всегда была лидером японских авто-производителей на переговорах с японскими сталелитейными корпорациями. Многие эксперты считают, что японские сталелитейные корпорации, скорее всего, пойдут на снижение цен на сталь в ходе следующих переговоров в 2009/10 фин. г. Можно предположить, что «Тоёта» использует переговоры с «Поско», чтобы таким образом надавить на своих поставщиков в Японии и за ее пределами. Вполне вероятно, что она не будет закупать сталь у «Поско».

Впервые за последние десять лет «Тоёта» изменила стратегию продаж «ближе к сбыту» и будет экспортировать произведенные на своих

⁵ Асахи симбун. 12.01.2009.

заводах в США внедорожники и пикапы в страны Ближнего Востока и Латинской Америки. Главная причина такого решения – падение продаж и спроса на американском рынке. В 2008 г. продажи «Тоёта» на рынке США упали на 18%⁶. Продажи грузовиков и внедорожников сократились из-за роста цен на бензин в середине года. Далее эту ситуацию усугубил финансовый кризис и экономическая рецессия в США.

С января по сентябрь 2008 г. «Тоёта» произвела 33 тыс. внедорожников «Секвоя» на своем заводе в штате Индиана, но затем сократила производство в ходе пересмотра своей производственной программы для США. В конце 90-х годов полноразмерная грузовая платформа (для моделей «Секвоя» и «Тундра») была разработана специально для США, когда низкие цены на бензин спровоцировали повышенный спрос на автомобили. Производство модели «Секвоя» в Индиане и модели «Тундра» в Техасе продолжалось, но продажи падали⁷. В связи с этим происходит региональная переориентация продаж моделей марки «Люкс» и внедорожников (самые дорогие модели в линейке) в Арабские страны. В 2009 г. 15 тыс. внедорожников «Секвоя» будут экспортированы в Саудовскую Аравию и другие богатые нефтедобывающие страны Персидского залива. Кроме того, 1000 пикапов «Тундра» предполагается отправить в страны Латинской Америки.

Кризис и падение спроса на автомобили провоцирует «Тоёта» производить изменения в своем модельном ряду. 20 ноября 2008 г. состоялась презентация самой компактной модели «Тоёта» – «АйКью». Ее создание было вызвано высокими ценами на бензин в 2008 г. и связанным с ними ростом спроса на машины компактного типа. Длина кузова новой модели составляет менее 3 м, рабочий объем двигателя – 1 литр. Потребление топлива: 1 литр бензина на 23 километра. По этому показателю модель находится на втором месте после гибрида «Приус» в модельном ряду «Тоёта»⁸.

В феврале 2009 г. увеличился спрос на модели элитного бренда «Лексус». Корпорация получила 2500 заказов, в основном на модель RX350, которая поступила в продажу 19 января 2009 г., и модель RX450h, которая появилась на рынке в апреле 2009 г. Запланированный выпуск автомобилей «Лексус» – 650 штук в месяц. 40% заказчиков – лица, моложе 30 лет⁹.

У корпорации имеется достаточно средств на финансирование рекламы, так как «Тоёта» участвует в «Формуле-1» – чемпионате мира по кольцевым автогонкам на автомобилях с открытыми колесами. Он проводится каждый год и состоит из отдельных Гран-при. В конце года

⁶ Асахи симбун. 07.01.2009.

⁷ The Financial Times. 31.10.2008.

⁸ Асахи симбун. 17.10.2008.

⁹ ПРАЙМ-ТАСС, 20.02.2009, <http://www.prime-tass.ru/news/show.asp?id=867897&ct=news>

выявляется победитель чемпионата. В «Формуле-1» соревнуются как отдельные пилоты, так и команды. «Тоёта» вступила в «Формулу-1» в 2002 г. и пока не собирается выходить из нее, хотя ее конкурент «Хонда» предпочла покинуть данный чемпионат в связи с большими расходами, связанными с участием в нем.

В условиях кризиса многие корпорации идут на смену руководства. Считается, что это одна из возможностей вывести бизнес из сложного положения. Новые молодые руководители способны внедрить новые методы управления и ведения дел.

В начале 2009 г. «Тоёта» произвела кадровые перестановки. Теперь управлять корпорацией будет 52-летний внук основателя «Тоёта», Тоёда Акио. Он сменил на этом посту Ватанабэ Кацуаки, который исполнял обязанности президента корпорации с 2005 г., и займет пост вице-председателя. Тоёда Акио возьмет на себя также многие функции Тё Фудзиро, предыдущего президента и председателя на текущий период, который по состоянию здоровья их исполнять не может. По традиции, сложившейся в Японии, председатель в корпорациях выполняет миссию посла и дипломата, действующего в интересах своей компании. Президент же контролирует производственный процесс и стратегическое планирование.

В 1984 г. Тоёда Акио получил степень Мастера бизнеса и администрирования в колледже Бабсон в штате Массачусетс и стал, как и все члены его семьи, сотрудником «Тоёта». Его первой работой было составление производственных графиков на одном из японских заводов «Тоёта». Это было обучением производственной системе «поставок в срок». Тоёда Акио имеет большой опыт управления – он был вице-президентом «Нумми», совместного предприятия «Тоёта» и «Дженерал Моторз» в Калифорнии, а также возглавлял «Тоёта» в КНР (одно из самых главных стратегических направлений корпорации). Тоёда Акио является внуком Киитиро Тоёда, основателя корпорации. С 1982 по 1992 год компанией управлял его отец, Тоёда Соитиро. С 1992 по 1995 год корпорацией руководил его дядя, Тоёда Тацуру. После этого «Тоёта» посменно управляли три президента, которые не являлись членами семьи Тоёда.

Подобное назначение может показаться необычным в рамках стратегии японских корпораций последнего десятилетия, направленной на отстранение членов семьи основателей от управления и ведения операционной деятельности. Но семейные традиции, как показывает практика, все-таки еще очень сильны в японском бизнесе. Считается, что если менеджер хочет сделать карьеру в компании, он должен прислушиваться к мнению «семьи» и устанавливать с ней более близкие контакты. Не редки случаи женитьбы перспективных управленцев на дочерях акционеров и членов совета директоров. Один из руководителей «Мицуи» даже сказал, что он предпочел бы иметь дочерей, нежели сынов,

так как в этом случае он сам может выбрать себе сына. В подобном браке зять, как правило, берет себе фамилию жены. Это делает его более лояльным компании и заставляет действовать в корпоративных интересах. Поэтому, хотя семья Тоёда и держит всего 2% акций «Тоёта», ее влияние на главные назначения все еще остается преобладающим. Назначение способствовало хоть и незначительному, но росту акций корпорации на Токийской фондовой бирже. Подобное назначение также свидетельствует о возврате к традиционной японской системе управления. Возможно, японцы осознают неэффективность американской модели в современных условиях кризиса и стремятся вернуться к своим устоям. Семейные ценности всегда были одной из главных составляющих общества Японии. Есть вероятность того, что такой шаг, как назначение Тоёдо Акио президентом «Тоёта», свидетельствует о желании сплотить коллектив в условиях всеобщего пессимизма и негативных ожиданий.

2009 год станет для «Тоёта Моторз Корпорейшн» сложным. Скорее всего, корпорация еще больше сократит производство, понесет убытки и сократит свой персонал. Но именно у нее есть все шансы выйти в лидеры по окончании кризисной ситуации в автомобильной отрасли из-за мобильности и гибкости даже в период кризиса. Большие доходы, полученные в течение 2007 г., позволяют «Тоёта» избежать банкротства и больших убытков. Корпорация предполагает увеличить продажи после разрешения трудностей, вызванных затовариванием. После подведения итогов и анализа результатов производства и продаж, руководство «Тоёта» планирует пересмотреть направление и структуру своих поставок. Падение продаж в отдельных регионах сопровождается стабильным или растущим спросом в других. Для преодоления сложившейся ситуации корпорации необходимо переориентировать поставки. В официальных заявлениях руководство корпорации говорит о планах увеличения производства в мае 2009 г. Трудно предположить, реализуемы ли эти планы. В целом, оперативные действия руководства корпорации на данном этапе свидетельствуют о хорошем уровне управления и мобильности.