

Toyota Motor Corporation – pierwsze pięćdziesiąt lat



TOYOTA TO NAJWIĘKSZY JAPOŃSKI PRODUCENT SAMOCHODÓW, KTÓRY NAJPIERW ZDOMINOWAŁ RODZIMY RYNEK, A NASTĘPNIE WYBIŁ SIĘ NA POZYCJĘ ŚWIATOWEGO LIDERA, PRZEŚCIGAJĄC STARYCH GIGANTÓW, TAKICH JAK GENERAL MOTORS. TEN SUKCES NIE BYŁBY MOŻLIWY BEZ DWÓCH UTALENTOWANYCH WIZJONERÓW: SAKICHI TOYODY (1867-1930) I JEGO SYNA KIICHIRO (1894-1952)

Sakichi Toyoda



Urodził się w biednym, rolniczym okręgu Japonii w czasie, kiedy szogunat został zastąpiony przez nowy rząd pod panowaniem cesarza Meiji. Jego ojciec poza rolnictwem parzył się stolarstwem, a w okolicy stynał z sumienia i talentu.

Młody Sakichi pomagał mu w warsztacie, a w wolnym czasie pilnie czytał gazety i czasopisma. Gdy dowiedział się o uchwaleniu ustawy o monopolu patentowym, pojął, że znalazł własną drogę. Zainteresował się krosnem ręcznym,

używany przez miejscowe rodziny i rozważał, ile dobrego mogłaby przynieść jego mechanizacja. Stało się to jego życiową obsesją.



Toyota AA (1936)

Napędzana 3,4-litrowym silnikiem z 6 cylindrami Toyota AA była pierwszym samochodem tego producenta. Prototyp wybudowany w domowych warunkach został zaprezentowany podczas pokazów w Tokio. Razem z modelem AA premierę miała wersja cabrio (model AB). Zaraz po zaprezentowaniu auta, Toyoda Automatic Loom Works otrzymała pozwolenie od rządu Japonii na budowę pojazdów. Efektem tej decyzji jest powstanie pierwszych fabryk samochodów z logo Toyoty.

Pozostawał pod wielkim wrażeniem maszyn wystawionych na targach w Tokio, starając się zrozumieć ich działanie. Jesienią 1891 roku jako dwudziesto-czterolatek opatentował swój pierwszy wynalazek – drewniane krosno ręczne Toyoda, które w przeciwieństwie do pierwowzoru wymagało obsługi jedną ręką zamiast dwóch. Eliminowało równocześnie nierówności tkaniny, poprawiając jej jakość, i zwiększyło wydajność o kilkadziesiąt procent. Kolejne lata poświęcił udoskonalaniu wynalazku, doprowadzając go po licznych modyfikacjach do pełnej automatyzacji.

Tym, co odróżniało Toyodę od współczesnych mu inżynierów europejskich i amerykańskich, było powiązanie biznesu z filozofią. Wymyślił i wdrożył metodę 5 Way (5 x dlaczego?). W dużym uproszczeniu polega ona na kilkukrotnym zadawaniu pytania „dlaczego?” i stopniowym zbliżaniu się do rozwiązania problemu. Metoda ta stosowana jest dziś powszechnie nie tylko w Japonii

Kiichiro Toyoda



Zamiłowanie do maszyn i pasja wynalazcy przeszły z ojca na syna. W latach dwudziestych przebywał w Europie i Stanach Zjednoczonych, gdzie zainteresował się branżą motoryzacyjną. W 1933 roku w firmie ojca założył dział samochodowy, a kilka lat później powstała Toyota Motor Company. „Toyota” wymawia się łatwiej niż „Toyoda”, daje się prościej zapisać przy użyciu japońskich znaków, a ponadto dla przesądnych Japończyków ma szczęśliwą numerologię.

W przedsięwzięcie to zainwestował 100 000 funtów, które Sakichi Toyoda otrzymał za sprzedaż praw patentowych do automatycznego warsztatu tkackiego. Od krosien do samochodów – działalność Toyoty zawsze cechowało przekraczanie utartych granic.

Kiichiro szukał inspiracji w amerykańskim przemyśle motoryzacyjnym i nie ukrywał, jak wiele nauczył się w Detroit. Pierwszy prototyp wyprodukowany za jego kadencji był bliźniaczo podobny do Chevroleta.

Zmarł w 1952 roku. Oprócz samego przedsiębiorstwa zostawił po sobie słynny system produkcji Toyoty.

Filozofia Toyoty

W zakładach, które założył Kiichiro Toyoda obowiązywała szczególna kultura pracy. TPS (*Toyota Production System*) była oparta na dwóch filarach metodą zarządzania produkcją i tączyła prowadzenie działalności ze sposobem postrzegania świata.

Pierwszy filar stanowiła *Jidoka* – automatyzacja z czynnym udziałem człowieka. Wiele maszyn jest tak zaprogramowa-



Toyota SA (1949)

Pierwszy powojenny samochód Toyoty to właśnie niewielki SA. Model istotny, ponieważ przez następne 15 lat Toyota była znana właśnie z tego rodzaju aut. Toyota SA to jeden z pierwszych małych samochodów, który zdobył rynek dzięki niskiej cenie i kompaktowym rozmiarom. Pod maską auta znalazł się czterocylindrowy silnik 995cc.



Toyota Crown (1955)

Średniej wielkości Crown to pierwszy samochód Toyoty sprzedawany w Stanach Zjednoczonych. Początkowo był oferowany pod marką Toyopet, jednak tamtejszym klientom oznaczenie nie przypadło do gustu i szybko zostało zmienione na Toyota. Pierwsze samochody były dostępne z 1,5-litrowym silnikiem o mocy 49 KM, później dodana została nowa jednostka o pojemności 1,9 litra. Ulubionym modelem kolekcjonerów jest czwarta generacja Crown, produkowana pomiędzy 1971 a 1974 rokiem.



Toyota Land Cruiser (1953)

W 1953 roku w ofercie marki pojawia się nowy model: terenowa Toyota BJ, która niedługo później została przemianowana na Toyotę Land Cruiser – w odpowiedzi na brytyjskiego rywala, jakim wtedy był Land Rover. W 1955 roku na rynek trafiła druga generacja modelu. Najbardziej charakterystycznym, cenionym przez kolekcjonerów klasykiem jest model J4, produkowany od 1960 roku przez ponad ćwierć wieku. Land Cruiser to jedno z tych aut, którym Toyota zawdzięcza swoją opinię producenta niezawodnych i uniwersalnych pojazdów nie do zdarcia. Samochód zdobył serca klientów niesamowitymi zdolnościami w terenie, a także tym, że zawsze można na nim polegać.



Toyota Corona (1957)

Pierwsza Corona pojawiła się na rynku w 1957 roku. Początkowo Corona była oferowana z litrowym silnikiem o mocy 33 KM. W 1959 roku został on zastąpiony nowym 45-konnym silnikiem o tej samej pojemności. Kompaktowy samochód dla całej rodziny przygotował rynek przed nadejściem Corolli. Był to pierwszy model Toyoty eksportowany do Europy. To także pierwsza Toyota, która została oficjalnie pokazana w 1965 roku na London Motor Show. Auto pod nazwą Corona pozostało w sprzedaży do połowy lat 70. W tym czasie powstało 11 generacji modelu.

nych, by automatycznie przerywać pracę po wykryciu defektu w wytwarzanym produkcie. Nowością Toyody było to, że do zatrzymania procesu z chwilą zauważenia defektu uprawnieni byli również pracownicy. Stwierdzono bowiem, że wyniki z przestoju straty bywają z reguły mniejsze, niż wyprodukowanie dużej partii elementów wadliwych, których bezużyteczność wyjdzie na jaw dopiero po jakimś czasie.

Drugi filar – *Kaizen* – polegał na włączeniu wszystkich zatrudnionych w poprawianie jakości produktu i funkcjonowanie firmy. I tu znów istotny jest kontekst kulturowy. Odwrotnie niż na Zachodzie, gdzie od pracowników oczekuje się, by ściśle wykonywali zadane instrukcje bez zadawania pytań, w Toyocie zgłaszanie problemów przez

pracownika odbierane jest jako cenny przejaw zaangażowania i znajduje akceptację kierownictwa oraz załogi.

Istotnym elementem TPS jest również wdrożona przez Kiichiro Toyodę metoda *just in time* (dokładnie na czas). Pozwala ona firmie na redukcję stanów magazynowych potrzebnych w procesie produkcji oraz na efektywne wytwarzanie dokładnie określonej liczby wcześniej zamówionych artykułów, przy równoczesnym zminimalizowaniu odpadów. To podejście stało się istotnym czynnikiem w rozwoju firmy, zgodnym z filozofią zachowywania szacunku dla ludzi i środowiska. System produkcji Toyoty, koncentrujący się na ciągłym doskonaleniu wyrobu końcowego i zaangażowaniu pracowników, stał się rozpoznawany w branży motoryzacyjnej na całym świecie jako wyznacz- →