

## إستراتيجية تويوتا في إدارة أزمته بالسوق الأمريكية: دراسة تحليلية

عبدالرحمن يوسف العالي

محمود صالح

أستاذ إدارة الأعمال الدولية والتسويق - كلية إدارة الأعمال ،  
جامعة الملك سعود

أستاذ التسويق المساعد، قسم التسويق، كلية إدارة الأعمال ،  
جامعة الملك سعود

محمد العنزي وسعد القحطاني وياسر الخويطر وخالد العصيمي

طلاب برنامج ماجستير الأعمال (MBA)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود

(قدم البحث للنشر في ١/٨/١٤٣١هـ؛ وقبل للنشر في ١٢/١١/١٤٣١هـ)

ملخص الدراسة . يتناول هذا البحث تجربة شركة تويوتا لإنتاج السيارات - كشركة أعمال عالمية - في إدارة الأزمة التي تعرضت لها منذ الربع الأخير من عام ٢٠٠٩م، ودعتها إلى سحب أعداد كبيرة من سياراتها من الأسواق العالمية، وخاصة السوق الأمريكية؛ تلك الأزمة التي صحبتها تداعيات خطيرة على كل من أداء الشركة والاقتصاد الياباني. وفي هذا الإطار قدم البحث تحليلاً وتقييماً لهذه الأزمة؛ استقراءً لآراء الباحثين والمراقبين حول أسباب وأساليب تعامل تويوتا مع تلك الأزمة، وإجراء تحليل محتوى لما كتب عن الأزمة.

ومن أهم النتائج التي خلص إليها البحث نجاح الشركة في التخفيف من حدة الأزمة عن طريق تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات المتابعة تمثلت في: استراتيجية التنفيس للتخفيف من حدة الأزمة، واستراتيجية الاختراق لفهم مكونات الأزمة وأسبابها والدوافع التي تحكم حركتها والقوى التي تسيرها، واستراتيجية التفتيت بتحويل الأزمة الكبيرة الشديدة التأثير إلى أزمات صغيرة حتى يسهل فهمها والتعامل معها والقضاء عليها، وأخيراً استراتيجية امتطاء الأزمة على المستوى الداخلي لإحكام السيطرة على الأداء وحفز مشاركة العاملين وزيادة ولائهم بالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم ويحسن أداء الشركة.

وعلى الرغم من وجود مؤشرات للنجاح، مُنيت تويوتا في إدارتها للأزمة ببعض الإخفاقات التي أثرت سلباً على سمعة الشركة ومبيعاتها وحصتها السوقية في الأسواق العالمية. تمثل أهمها في ضعف استجابة الشركة لإشارات الإنذار المبكر حول المشكلات الفنية بسياراتها، وإنكارها ذلك في بادئ الأمر، وعدم اكتشافها للجذور الإدارية للأزمة؛ مما دعاها لتبني استراتيجيات استهدفت في الأساس علاج العرض وليس السبب، الأمر الذي أدى إلى تفاقم الأزمة واستحكامها، وتحقيق الشركة لخسائر ضخمة، كان من الممكن تخفيفها لو استعدت تويوتا للوقاية من الأزمة منذ البداية.

ومن أهم التوصيات التي خلص إليها البحث بعض الدروس المستفادة في إدارة الأزمات بالشركات الدولية منها: ضرورة الموازنة بين عناصر الجودة والتقنية والتوسع الدولي وحاجات ورغبات العملاء، وأهمية توفير ثلاثة متطلبات رئيسية لإدارة الأزمات هي: نظم معلومات مناسبة، وخطط مرنة للتعامل مع كافة المواقف المحتملة، وأساليب فعالة لاتخاذ القرارات.

## مقدمة

لاحظ الباحث إيريكسون (Erikson, 1994) أن الكوارث التي منبعاها تقني في إزدياد بسبب أن الإنسان يختبر حدود معرفته وقدراته. وبالتالي أصبحت الأنظمة - سواء في الأجهزة أو السيارات على سبيل المثال - معقدة، وقد تصبح نعمة أو كارثة لمستخدمها. وهذا الأمر أبرزه الكاتب دوتش (Deutch, 1963) قبله أي منذ حوالي نصف قرن من الزمن عندما حذر من أن المنظمات قد تستطيع التعامل مع نسب التغيير البسيطة في أعمالها، ولكنها في أوقات التغييرات الكبيرة - كما حدث لتويوتا مع توسعها العالمي السريع - ربما لا تستطيع التحكم في أفعالها وسلوكها، وقد يؤدي هذا إلى ضغوط على نظم إتخاذ القرار.

وتواجه المنظمات تهديدات متنوعة ومستمرة نابعة من الداخل أو من بيئة الأعمال. وتصبح قدرة المديرين على التعامل مع الوضع مسألة هامة لأن ضغوط الأزمة قد تضع مصير المنشأة على المحك. ويرى بعض الكتاب أن الأزمة هي نتيجة عدم كفاءة التعامل مع وضع تهديدي (Fink & Taddeo, 1971). وأدبيات إدارة الأزمات يتطرق معظمها إلى الموضوع من وجهة نظر المنشآت والمنظمات داخل دولها، والحقيقة أن معظمها من داخل بيئة الأعمال الأمريكية كما يوثق ذلك كوكلان (Kuklan, 1988). الذي يردف مؤكداً أن الأبحاث الأكاديمية في موضوع إدارة الأزمات من وجهة نظر الأعمال الدولية قليلة.

وإن أكثر ما يهدد الشركات العالمية ويحد من نشاطها العالمي هو نتائج وتبعات نشوء الأزمات التي تواجهها تلك الشركات في الأسواق العالمية، والتي

تتفاوت آثارها باختلاف نوع الأزمة، ومكان نشأتها، وحجمها، وتوقيت حدوثها. وتعتبر الأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا العالمية لإنتاج السيارات منذ الربع الأخير من عام ٢٠٠٩م، والتي دعته إلى سحب عدد كبير من سياراتها على المستوى العالمي - خاصة في السوق الأمريكية - من أكبر الأزمات التي تعرضت لها الشركة، ونالت من سمعتها، ومبيعاتها، وحصتها السوقية؛ لصالح منافسيها المتربصين من شركات السيارات الأمريكية.

وعلى الرغم من أن تويوتا قد بذلت جهداً كبيراً في إدارة تلك الأزمة، إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات التي شككت في كفاءة تعاملها مع الأزمة بالشكل الذي يقضى عليها مبكراً، ويحد من آثارها السلبية. ومن هنا جاءت أهمية دراسة أزمة تويوتا، وتقييم إدارتها لهذه الأزمة؛ كحالة عملية لواحدة من كبرى الشركات العاملة في المجال الدولي لاستخلاص النتائج والدروس المستفادة في إدارة الشركات العالمية لما قد تتعرض له من أزمات في المستقبل.

ويأتي هذا البحث مضيفاً إلى المكتبة العربية - على الأقل - إضافتين علميتين هما: التطرق لموضوع الأزمات التي تواجه شركة عالمية (مثل شركة تويوتا) تعمل في بيئة متقدمة منفتحة شفافة إلى حد كبير (سوق الولايات المتحدة)، وتحليل أكبر أزمة تواجه شركة دولية وأيضاً أكبر أزمة يواجهها قطاع صناعة السيارات على المستوى العالمي. ويصبح الأمر مشوقاً إذا علمنا أن تويوتا أصبحت في العام ٢٠٠٨م أكبر شركة سيارات من حيث عدد الوحدات المنتجة أو من حيث قيمة المبيعات. ويكتسب هذا البحث - في نظر الباحثين -

النطاق لحياة البشر والبيئة، وتكبد التكاليف الاقتصادية الكبيرة، ووجود التكاليف الإجتماعية العالية، ووجود المسببات، وتعدد ذوي العلاقة وتضارب مصالحهم، وكيفية الردود والإستجابة، وحل الأزمة أو تمديدها.

ويرى كلو (Kello, 2010) بأن إدارة الأزمات هي جزء من إدارة المخاطر بالشركة. ويرى بأن المنظمات عليها أن تدرك أن بيئة الأعمال - في الوقت الراهن - مضطربة ومتقلبة بشدة وعلى نحو متزايد، وأن الصورة الذهنية عن الشركة وسمعتها هي أساس النجاح ويجب حمايتها مهما كان الثمن. وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمخاطر تشمل خطط إدارة الأزمات. ومن المهم التصرف بسرعة وإدارة الإصلاح بشفافية، وإدارة حملة العلاقات العامة بشكل يوحى بأنها غير عشوائية وبشكل سريع.

واقترح بووث (Booth, 1993) أن يكون تصنيف الأزمة قائماً على سرعة حدوثها، فهو يفرق بين ثلاثة أنواع منها: التدريجي، والدوري، والفجائي. وهذا التصنيف قد يكون قريباً من من تصنيف سيمور ومور (Seymour & Moore, 2000) اللذان أقترحا تصنيفاً ثنائياً معتمداً على طريقة حدوث الأزمة: أزمة "الكوبرا" وأزمة "الأصلة". والمعروف أن ثعبان الكوبرا (Cobra) كبير وسام، أما ثعبان الأصلة (Python) فهو متوسط الحجم وغير سام وغير مؤذي إن لم يُهدد. وبالتالي أزمة "الكوبرا" تحدث بشكل فجائي - مثلاً كارثة - ويتطلب الأمر لمعالجتها الرد الدفاعي بالاعتماد على ما هو معروف وموثوق به. وهنا يتفق بووث (Booth, 1993) مع سيمون ومور من حيث أن الأزمة قد تكون فجائية أو تهديد لكيان المنشأة، وبالتالي يحتاج

أهمية إضافية لكونه أول تحليل يتناول بعمق أزمة تويوتا الحالية التي بدأت أواخر العام ٢٠٠٩م.

ويعرج هذا البحث إلى نشأة شركة تويوتا التي أصبحت في العام ٢٠٠٨م أكبر شركة منتجة للسيارات في العالم متخطية جنرال موتورز العتيدة التي تربعت على هذا اللقب حوالي قرن من الزمن، وثم يناقش مظاهر الأزمة وتداعياتها التي واجهتها تويوتا خلال العام المنصرم، وتحليل أسباب الأزمة، والنظريات حول افتعال الأزمة، واستراتيجيات تويوتا في إدارة الأزمة، والتوقعات المستقبلية للأزمة. ويختتم البحث بمناقشة أهم النتائج والتوصيات.

### أدبيات الموضوع

هنالك إجتهدات عديدة بأدبيات الأعمال تحاول وضع تعريف للأزمة. وفي هذا البحث يتفق الباحثون مع تعريف بيرسون وكليز (Pearson & Clair, 1988, p. 60) ويعرفان الأزمة على أنها: "إحتمال ضعيف، ولكنه حدث ذو تأثير كبير يهدد بقاء المنظمة، ويتميز بغموض الأسباب والتأثير والأساليب لمواجهةها، فضلاً عن الاعتقاد بأن القرارات يجب أن تتم بسرعة".

وينظر كثير من الباحثين إلى الأزمة على أنها حدث سلبي، وهي كذلك ولكن يمكن التعامل معها. ويرى بول شريفاستافا وزملائه (Shrivastava et al., 1988) أن الأزمات الصناعية أصبحت أكثر تكراراً وتكلفة ويدللون على ذلك بأزمات تسمم تايلينول، وإنفجار مكوك الفضاء تشالينجر، وتسرب غاز مصنع بوبال بالهند التابع لشركة يونيون كاربايد. ويشخص خصائص الأزمات من أنها مكونة من العناصر الثمان التالية: وجود حدث محث وبادئ للأزمة، وحدث أضرار واسعة

هـ) السمعة: الإشاعات السلبية، وفقدان السمعة الطيبة، وتخريب موقع الإنترنت وهوية الشركة.  
 و) التصرفات السلوكية العدائية: التلاعب بالمنتج، والإرهاب، والتصرفات الإجرامية، والإختطاف.  
 ز) الكوارث الطبيعية: الحريق، والسيول، والزلازل، والأعاصير.

وبصفة عمومية يمكن النظر إلى إدارة الأزمات على أنها تضم أربع مراحل تبدأ بحرف (الراء بالإنجليزية) كما أقرحها إيفانز وإلفيك (Evans & Elphick, 2005): وهي (Reduction, Readiness, Response, Recovery). وعربها الباحثون إلى (الألفات الأربعة): إنزال، استعداد، استجابة، انتعاش. وفيها يتعلق بتصنيفات الأزمات فهي متنوعة، فقد تكون متعلقة بالسلامة (سلامة الإنسان كما في حالة عيب كبير وجوهري بالسيارة)، أو قد تكون متعلقة بعيب غير جوهري (مثلا عيب بجهاز الراديو بالسيارة). وتشير أدبيات إدارة الأزمات بالشركات عموماً إلى أن التعامل مع الأزمات يجب أن يتبع منهجاً نظامياً لكي تتمكن المنظمة من الاستمرار في عملها (Darling, 1994). وينعكس هذا المنهج في وجود خطة لإدارة الأزمة (ماهر، ٢٠٠٦م).

ويوضح جوهار وزملائه (Johar et al., 2010) بأن المستهلك - عادة - لا يتوقع أزمة ولكن إن حدثت فهو يطرح التساؤلات التالية عن العلامة التجارية التي حدثت لها الأزمة: هل هذا صحيح، ومن هو المسؤول، وهل هذا متعمد، وهل ستقوم الشركة بهذا مستقبلاً، وماذا ستقول هذه الأزمة عن العلامة التجارية؟ وطرح الباحثون نموذجاً للتجاوب مع الأزمات. فإذا

التعامل معها إتباع الإستراتيجية التي اقترحها سيمون ومور. أما أزمة "الأصلة" فهي تأتي بشكل تدريجي مثل الأزمة الناشئة من الإدارة السيئة أو إرتفاع التكاليف. وهنا يتطلب الأمر الرد البيروقراطي إن كانت الأزمة غير معترف بها، أو الرد بشكل تفاوضي مع الأطراف ذات العلاقة إن كانت الأزمة معترف بها. مرة أخرى، يتفق بووث مع سيمون ومور في طريقة حدوث الأزمة وكيفية معالجتها.

وفيما يتعلق بأنواع الأزمات، فيرى مايرز (Meyers, 1986) أن الأزمات - بصفة عامة - تقع في تسعة أنواع هي: أزمة مع إدراك الجمهور، والتحول المفاجيء في السوق، وفشل المنتجات، وخلافة الإدارة العليا، والأمور المالية، والعلاقات مع العمال والموظفين، والاستحواذ العدائي، والأحداث العالمية السلبية، وتغير النظم الحكومية. وفي المقابل، صنف ميتروف (Mitroff, 2004) الأزمة إلى سبعة أنواع متعلقة بالتالي:

أ) الإقتصاديات: التي قد تكون متعلقة بمشاكل مع العمال، والربحية، وإنحدار سعر السهم، وضعف الإقتصاد.

ب) المعلومات: فقدان المعلومات أو التلاعب بها، وفقدان الوثائق.

ج) الماديات: فقدان منشأة إنتاجية مهمة، والأعطال طويلة الأمد، وفشل المنتج، وإنفجار المصنع، ومشاكل طويلة الأجل فيما يخص الجودة.

د) الموارد البشرية: الموت المفاجيء لشخص مهم بالشركة، والتخريب من داخل المنشأة، والفساد، والإستقلالات.

٥- إن الصدق يسهل حفظه: تشبث بالخيطة الأساس للحقيقة، فالأمور في النهاية سوف تظهر، وعدم الصدق لا يمكن نسيانه أو غفرانه.

٦- حدد البطل: عين متحدثاً رسمياً واحداً للتعامل مع المستهلكين، والموظفين، والإعلام. وعلى سبيل المثال كان المتحدث الرسمي لشركة قاب (GAP) عند أزمتهارئيس الشركة نفسه.

٧- أعزل المشكلة وسيطر عليها: هذه الخطوة عادة تأتي في أي موقع من قائمة النصائح هذه، وفي الغالب تكون مصاحبة لغيرها من الخطوات. فمثلاً في حالة منتج معيب، تأكد من أنه لا توجد قطعة واحدة متأثرة بالأزمة لم يتم استدعاؤها من الوهلة الأولى، فلاستدعاء الذي يأتي على مراحل سوف يفقد أي مصداقية في المنتج والشركة.

٨- أصلحها: صحح المشكلة وأثبت للمستهلك أن الإصلاحات التي تمت لا يمكن التراجع فيها، أي أن الإصلاحات والنظم سوف تضمن تدمير أي حدث/ عملية تكون سبباً في حدوث الأزمة.

٩- درّب جميع أفراد فريقك: تأكد من أن جميع أفرادك يفهمون ما الذي حدث وما هو الصبح الذي تم عمله. وقم بعملية تحسين أنظمة الرصد والمتابعة إن احتاج الأمر.

١٠- قم بتهنئة فريقك: عند الإنتهاء من التعامل مع الأزمة.

ومن ناحية إدارة الأزمة من منظور شخصية القادة، فيرى كوزمين (Kouzman, 2008) أن القادة عند تعرضهم لأزمة حقيقية فإنهم يحسون بالتهديد وعدم التأكد ويفقدون الحس بالزمن. وفي مثل هذه الحالات،

كانت العلامة التجارية هي على خطأ والأزمة شديدة فيجب التحرك بسرعة وبشكل نظيف وصریح. أما إذا كانت العلامة التجارية ليست على خطأ ولكن الأزمة حادة، فالمطلوب هو الدفاع عن النفس. وأما إذا كان الاتهام ضد العلامة التجارية ليست حقيقياً وليس حاداً فالإنكار استراتيجية مفيدة. وفي الحالات العادية وفي غير أوقات الأزمات فالمهم هو دعم وتعزيز العلامة التجارية لدى المستهلكين.

وقدم الخبير باري كروس (Cross, 2009) نصائحه فيما يتعلق بعناصر خطة إدارة الأزمات التي على الشركات إتباعها كجزء من الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. وهذه العناصر العشرة - التي اسميناها في هذا البحث الوصايا العشر للتخطيط للأزمات - يمكن تلخيصها في التالي:

١- أفضل وسيلة دفاع هو الهجوم: أي على المنظمات أن تضع الخطط الإستراتيجية مقدماً لمديريها ومشرفيها لمنع الأزمات، والرصد المبكر لما يمكن أن يصبح أزمة.

٢- أخبرني الآن: قم بالتواصل بسرعة - حسب إجراءات المنظمة - عندما يظهر شيء في الأفق.

٣- أجمع فريقك بسرعة: كون الفريق ذو العلاقة بسرعة، وأجعل واحداً منهم كأنه من الفريق الخصم لإبراز المشكلة.

٤- حدد وتأكد من القضية: اسأل، هل المستهلك متضرر، هل نحتاج إلى إخبارهم، وماذا عن الإعلام؟ والحقيقة أن تويوتا لديها سياسة (اذهب وشاهد) لمعالجة الأزمات، والظاهر أنها لم تطبقه في الأزمة الحالية (Liker, 2003).

عن طريق الإجراءات الحالية المتبعة بالمنظمة، أي بدون سياسات أو إجراءات جديدة. وتحاول المنظمات في إدارتها للأزمة - في معظم الأحيان - الحد من الأضرار، ولا تحاول تقوية سياسات ونظم منع حدوث الأزمة من أساسها.

**أولاً: نشأة وتطور شركة تويوتا وصولاً إلى العالمية**  
تأسست شركة تويوتا للسيارات رسمياً كشركة مستقلة عام ١٩٣٧م على يد مؤسسها كيتشيرو تويودا، بحجم إنتاج بلغ ٤,٠١٣ سيارة (Wikipedia, 26/5/2010). إلا أن تويوتا أخذت في التطور والنمو المتواتر إلى أن بلغ حجم إنتاجها بعد نحو سبعة عقود من تأسيسها ٨,٥٤٧ مليون سيارة عام ٢٠٠٨م، ثم انخفض إلى ٧,٠٥١ مليون سيارة عام ٢٠٠٩م (www2.toyota.co.jp, 2010)، بسبب تداعيات الأزمة المالية العالمية وأزمة تويوتا في نهاية هذا العام. وبالرغم من ذلك، احتلت الشركة المرتبة العاشرة في قائمة مجلة فورشن لأكبر ٥٠٠ شركة عالمية عام ٢٠٠٩م

(http://money.cnn/magazines/fortune/global500/2009/full\_list, 2010). حصلت تويوتا على أكثر من ٧٠٠ جائزة عالمية في مجال الجودة خلال العشرين سنة الأخيرة (Totoda, 2010). واليوم، تعتبر شركة تويوتا المصنّع الأول للسيارات في العالم. وقد أعطاه ذلك دعماً مكنها من أن تتوسع على المستوى العالمي؛ بزيادة عدد مصانعها ليصل إلى ٤٢ مصنع في أكثر من ٢٥ دولة، وزيادة عدد الفروع التابعة لها إلى ٥٢٩ فرعاً يعمل بها أكثر من ٣٢٠ ألف موظف وعامل داخل اليابان وخارجها (http://toyota.co.jp/en/about\_toyota/in\_the\_world/pdf2010/outline\_en.pdf [accessed] 26/5/2010). إلا أن النشاط الأساسي

فإن عليهم السيطرة على آلية النظام الوظيفي، وإعادة توزيع الموارد، وتحديد التهديدات والفرص. وهذا في نظرنا ما فعله رئيس شركة تويوتا - وإن كان بعضها أتى متأخراً بعض الشيء - بناء على سلسلة الأحداث التي تناولنا بعضها في هذا البحث.

ولعل أول وأحدث البحوث التي تناولت أزمة تويوتا الحالية هو الذي أجراه الباحثان بيوتروسكي وجوييت (Piotrowski & Guyette, 2010) عبارة عن دراسة مصغرة (١٠٩ فرداً) عن إنطباعات الجمهور عن ثلاثة محاور متعلقة بالأزمة الحالية لشركة تويوتا. وأبانت الدراسة أن مفردات العينة كانت تنظر لقيادة تويوتا بنظرة إيجابية قبل الأزمة ولكنها هبطت مع الأزمة، وكذلك ضعفت الثقة في تصريحات الشركة، ولكنهم في الأغلب يعتقدون أن العلامة التجارية لتويوتا سوف تتحسن مقارنة بالمنافسين. ومن المدهش أن أكثر من نصف العينة أعتقدوا أن تويوتا تصرف بشكل غير أخلاقي خلال هذه الأزمة، و فقط اعتقد ٢٠٪ من العينة أن تويوتا كانت شفافة خلال الأزمة. وعلى الرغم من صغر حجم العينة وعدم تمثيلها للمجتمع الأمريكي ككل، فإن هذه الأرقام - الأولية - توضح بقوة تأثير أي أزمة على النظرة نحو المنشأة أو المنظمة.

وفي نهاية المطاف فإن المعالجة الناجحة للأزمة هي محصلة دمج وتفاعل الاستراتيجيات المتعلقة بالمنع والتجاوب كما أوضحه سميث (Smith, 20053). ومن الواضح أن هنالك مشاكل وتعقيدات واضحة في التنبؤ بتلك الشروط والحالات التي تظهر الأزمة. ولكن يمكن للمنظمة معالجة بعض القضايا المتعلقة بمواطن الضعف، وتآكل السيطرة التنظيمية، ومصائد الأخطاء

مليار دولار أمريكي في عمليات المبيعات والتصنيع والخدمات المالية والتصميم والأبحاث والتطوير. وقد أنشأت تويوتا ١٣ مصنعاً لإنتاج السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهناك مصانع أخرى تحت الإنشاء (http://www.toyotaoman.com/index.php?option=com\_content&task=view&id=85&Itemid=134&lang=arabic [accessed] 23/6/2010). وكانت المحصلة زيادة الحصة السوقية لتويوتا في السوق الأمريكية حتى بلغت نحو ١٧٪ عام ٢٠٠٩م (http://ar.wikipedia.org و http://online.wsj.com/article [accessed] 24/3/2010).

### الوضع التنافسي لشركة تويوتا في السوق الأمريكية (مرحلة ما قبل الأزمة)

يوضح الجدول رقم (١) الوضع التنافسي لشركة تويوتا في السوق الأمريكية قبل تفاقم الأزمة وتأثيرها السلبي الكبير على حجم مبيعات سياراتها، مقارنةً بكبرى الشركات العالمية في إنتاج السيارات خلال الفترة من عام ٢٠٠٥م حتى ٢٠٠٩م (http://Toyota.com, 9/3/2010; http://Ford.com, 20/3/2010, http://GM.com, 9/3/2010, http://www.Edmunds.com/help/about/press/161766/article.html, 4/3/2010).

الجدول رقم (١). الحصة السوقية لشركات السيارات العالمية في السوق الأمريكية خلال الفترة من عام ٢٠٠٥م حتى ٢٠٠٩م.

الشركة	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩
جنرال موتورز	٢٧,٤٪	٢٤,١٪	٢٣,١٪	٢٢,١٪	١٨,٠٪
تويوتا	١٢,٨٪	١٣,٨٪	١٥,٦٪	١٦,٤٪	١٦,٩٪
فورد	١٨,٢٪	١٧,١٪	١٥,٦٪	١٤,٢٪	١٣,٩٪
كرايسلر	١٤,٩٪	١٥,٦٪	١٥,٣٪	١٠,٨٪	١٠,٩٪
هوندا	٨,٠٪	٨,٥٪	٩,١٪	١٠,٦٪	١٠,٦٪

للشركة يتركز داخل اليابان، وتحديدًا في مدن: طوكيو، وآيتشي، وناغويا (http://ar.wikipedia.org).

توسعت تويوتا في خطوط منتجاتها عبر تاريخها الطويل الذي تجاوز السبعين عاماً لتشمل موديلات متعددة تفي باحتياجات ورغبات مختلف أنواع المستهلكين، وتملك في الوقت الحاضر لكزس وسايون وهينو، ولها النصيب الأكبر من دايهاتسو، كما تملك جزءاً صغيراً من سوبارو (فوجي للصناعات الثقيلة) وإيسوزو وياماها. وزيادة على إنتاج السيارات، تقوم تويوتا بتصنيع الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية أخرى. كذلك تقدم الشركة بعض الخدمات المالية عبر فرعها تويوتا للخدمات المالية، هذا بالإضافة إلى أنشطتها في مجال صناعة الإنسان الآلي (الروبوت) (http://ar.wikipedia.org).

وعلى صعيد التعامل في الأسواق الدولية، استطاعت شركة تويوتا تنمية صادراتها إلى السوق الأمريكية خاصة، تلك السوق التي تتضمن الشركات الرائدة في صناعة السيارات في العالم مثل جنرال موتورز وفورد؛ ففي عام ١٩٥٧م كانت السيارة تويوتا كراون أول سيارة يابانية يتم تصديرها إلى الولايات المتحدة الأمريكية. ونظراً لإغراءات السوق الأمريكية، قامت تويوتا بتوجيه جزء كبير من استثماراتها إلى هذه السوق. وتقدر استثماراتها الحالية في أمريكا الشمالية بنحو ٢١

<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/DB8D1313-E0DF-4E4C-AA6A-517AFFD2765D.htm>, [http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224\\_Toyotabos\\_sapologies\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224_Toyotabos_sapologies_tc2.shtml)؛

<http://news.maktoob.com/article/3300661>؛ الأمر الذي كانت له تداعيات سلبية خطيرة على ثقة عملائها ومبيعاتها ومركزها التنافسي في السوق. وبتسليط الضوء على الآثار الناجمة عن هذه الأزمة، وباستعراض ما مرت به الشركة من أحداث أثرت بشكل مباشر على وضعها واستقرارها السوقي؛ يتضح جلياً عدد من مظاهر تلك الأزمة يرد ذكرها على سبيل الاستشهاد وليس الحصر، مع الأخذ بالاعتبار تجددتها المستمر منذ نشأتها، وعدم القدرة حتى الآن على قياس الأفق الزمني لآثارها على أداء الشركة الحالي ومستقبلها. وتمثلت أهم تلك التداعيات فيما يلي:

#### ١- تداعيات ذات صلة بالعملاء والعلامة التجارية

(أ) اهتزاز الثقة في سيارات تويوتا، حيث إن عمليات استدعاء ضخمة وجديفة للسيارات كتلك التي قامت بها تويوتا من شأنها أن تلتصق بأذهان المستهلكين - على الرغم من الاستدعاء في عالم صناعة السيارات خلال نصف القرن الماضي ملاحظ ومستمر - ويمكن لمثلها أن يضعف الولاء للعلامة التجارية للشركة. وقد بدأ المستهلكون بالفعل يعيدون التفكير في قراراتهم الشرائية لسيارات تويوتا (<http://www.alroya.com/> [accessed] 8/6/2010 node/60313)، ومن ثم وضعت الأزمة ولاء عملاء الشركة وقوة علامتها التجارية وتميزها السوقي على المحك (الرشيد، ٢٠١٠م)؛ مما سينعكس سلباً على مبيعاتها وحصتها السوقية.

(ب) يتضح تأثير الأزمة على ثقة العملاء من تعليقات عدد من العملاء الذين يستخدمون سيارات

يتضح من الجدول رقم (١) نمو الحصة السوقية لشركة تويوتا خلال الفترة من عام ٢٠٠٥م إلى عام ٢٠٠٩م بنسبة بلغ متوسطها نحو ١٪ سنوياً، في الوقت الذي انخفضت فيه الحصة السوقية بشركات السيارات الأمريكية الكبرى الثلاث: جنرال موتورز وفورد وكرايسلر خلال هذه الفترة، حيث بلغ متوسط نسبة انخفاض الحصة السوقية بشركة جنرال موتورز نحو ٣، ٢٪ سنوياً، وبشركة فورد نحو ١٪ سنوياً، وبشركة كرايسلر نحو ١٪ سنوياً. أما شركة هوندا اليابانية فقد حققت نمواً في حصتها السوقية خلال نفس الفترة، بمتوسط بلغ نحو ٦، ٠٪ سنوياً.

وقد حققت تويوتا أكبر نسبة نمو في حصتها السوقية بالسوق الأمريكية عام ٢٠٠٩م مقارنة بعام ٢٠٠٨م بلغت نحو ٥، ٠٪، وإن انخفضت عن مثلتها عام ٢٠٠٨م، في حين أن شركتين من شركات السيارات الأمريكية الثلاث حققنا عام ٢٠٠٩م - عام الأزمة المالية العالمية- انخفاضاً كبيراً في حصتيهما السويتين عن مثيلتهما عام ٢٠٠٨م، بسبب هذه الأزمة، حيث حققت شركة جنرال موتورز نسبة انخفاض بلغت نحو ١، ٤٪، وحققت شركة فورد نسبة انخفاض بلغت نحو ٣، ٠٪. أما شركة كرايسلر فقد حققت نمواً في حصتها السوقية عام ٢٠٠٩م بلغت نسبته نحو ١، ٠٪ مقارنة بمثلتها عام ٢٠٠٨م، مقابل ثبات الحصة السوقية لشركة هوندا خلال عامي المقارنة.

#### ثانياً: مظاهر الأزمة وتداعياتها

تمثلت أولى بوادر الأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا منذ الربع الأخير من عام ٢٠٠٩م في اضطرابها إلى سحب عدد كبير من السيارات التي تنتجها زاد على



فبراير ٢٠٠٩م، ويناير ٢٠١٠م حتى فبراير ٢٠١٠م  
<http://www.edmunds.com/help/about/press/161766/>

article.html [accessed] 8/6/2010).

(ب) استمراراً لتداعيات الأزمة، قررت شركة تويوتا تعليق الإنتاج في مصانعها في كل من ولايتي كنتكي وتكساس بالولايات المتحدة الأمريكية بصفة مؤقتة، وكذلك مصنعها في كل من بريطانيا وفرنسا لمدة اثني عشر يوماً؛ وذلك في نهاية مارس وبداية شهر أبريل عام 2010م. وقد استهدفت الشركة من هذا القرار خفض مخزونها من السيارات بعد انخفاض مبيعاتها بسبب الأزمة (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/>) FE5E0836-F9BF-4FF6-918D-E3EC433E65F9. [accessed] 26/3/2010) ولاشك في أن جميع هذه التحركات الارتدادية ستؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية للشركة، ومن ثم سيقوم منافسوها المتربصون باستغلالها لبيع ما تسمح به هذه السانحة التاريخية؛ الأمر الذي قد يؤثر على الوضع التنافسي للشركة ربما لسنوات عدة مقبلة.

(ج) ارتفاع تكاليف فاتورة سحب السيارات المباعة، حيث أصدرت شركة تويوتا في ٤ فبراير من عام ٢٠١٠م تقريراً ذكرت فيه قيامها بسحب عدد ٨٥ مليون سيارة من السيارات التي تنتجها من مختلف الأسواق العالمية، وأن تكلفة عملية السحب هذه قد ترتفع إلى ١٨٠ مليار ين ياباني، أي ما يعادل ملياري دولار أمريكي، منها نحو ١٠٠ مليار ين ياباني لعمليات إصلاح العيوب الفنية بتلك السيارات، وحوالي ٨٠ مليار ين ياباني كخسائر ناتجة عن تراجع حجم المبيعات بسبب الأزمة (Semour & Moore,

تويوتا، فقد ذكرت إحدى العمليات أنها قامت بإرسال سيارتها من طراز كامري ٢٠٠٧م من أجل إصلاح دواسة السرعة، وعقبت بأنها فكرت جدياً في بيع السيارة، لكنها حصلت على سعر متدن جداً. كذلك ذكر مهندس يعمل في إحدى شركات توريد السيارات، بأن النية كانت منعقدة لشراء سيارة تويوتا لزوجته، لكن بعد الأزمة اتجهت النية إلى سيارة فورد (<http://www.alroya.com/node/60313> [accessed] 8/6/2010).

٢- تداعيات ذات علاقة بالعمليات والتكاليف والمنافسة:

(أ) انخفاض مبيعات سيارات تويوتا في السوق الأمريكية خلال شهر يناير ٢٠١٠م حيث بلغت نحو ٩٨,٨ ألف سيارة، بانخفاض نسبته ٨,٧٪ عن مثلتها خلال شهر يناير ٢٠٠٩م (<http://www.toyota.com/about/news/corporate/2010/02/02-1-sales.html>, [accessed] 2/2/2010). ويتوقع المراقبون استمرار الانخفاض في حجم المبيعات، نتيجة لتعليق الشركة عمليات إنتاج وبيع ثمانية طرز تم سحبها من الأسواق (<http://www.alroya.com/node/60313> [accessed] 8/6/2010). وقد انعكس هذا الانخفاض سلباً على المركز التنافسي للشركة، مقارنة بالعام السابق للأزمة حسب تقارير عدة، منها تقرير Edmunds الشهير في صناعة السيارات الذي يتضح منه أن انخفاض الحصة السوقية لتويوتا كان الأسوأ منذ عام ٢٠٠٥م، بعكس مثيلاتها من الشركات اليابانية والكورية كشركتي نيسان وهونداي اللتين كانت حصتهما السوقيتان الأعلى خلال نفس الفترة كما هو مبين في الجدول رقم (٢) الذي يوضح التغيرات في الحصة السوقية لصانعي السيارات في السوق الأمريكية خلال الفترة من

يقومون به لحل هذه المشكلات، مما كبدها مزيداً من التكاليف المالية (http://www.alroya.com/node/60313 [accessed] 8/6/2010).

هـ) محاولة شركات السيارات والوكالات المنافسة استغلال حالة القلق التي يشعر بها الناس بعد أن أعلنت شركة تويوتا عن عمليات السحب الكبيرة للسيارات بسبب العيوب الفنية. ففي وكالة «كورتسي شيفروليه» في بونيكس، أستفاد الكثير من العملاء من خصم قيمته ألف دولار أمريكي من «جنرال موتورز» تم تقديمه للملكي سيارات تويوتا، لتشجيعهم على شراء سيارات شيفروليه. وقد ظهرت نية الاستغلال جلياً فيما ذكره سكوت غرويل المدير العام للمبيعات في الوكالة، والتي تقع في الجهة المقابلة لشركة «كاملباك تويوتا» نحن لا نريد أن نكون مفترسين أو أن نستغل أي شخص حينما يكون في أزمة، لكن إذا لم يشعر الناس بالأمان مع سياراتهم، ويودون شراء سيارة جديدة، فنحن نريد منهم بالطبع أن يشتروا سيارات (شيفروليه)» (http://www.alroya.com/node/60313 [accessed] 8/6/2010.)

(2000). ويتوقع (كوهي تاكاهاشي) المحلل المالي في بنك جي بي مورجان أن تتحمل شركة تويوتا خسائر تقدر قيمتها بنحو ٥٠٠ مليار ين ياباني، أي ما يعادل حوالي ٥,٥ مليار دولار أمريكي بسبب التكاليف المتعلقة بسحب السيارات المعيبة من الأسواق وإصلاحها، وتسوية الملاحقات القضائية المقامة ضد الشركة (http://www.ahram.org.eg/108/2010/03/17/26/11781.) [accessed] 17/3/2010).

د) ارتفاع تكاليف مراكز العناية بالعملاء خلال الفترة الحالية من الأزمة، حيث قام العديد من وكلاء تويوتا بتمديد ساعات عمل أقسام الخدمة لديهم، بل وعمل بعضها على مدار الساعة، بهدف تيسير عمليات الإصلاح، إضافة إلى قيامهم بتعيين موظفين للترحيب بالعملاء، وتقديم الخدمات المجانية لهم، وزيادة التواصل معهم. وترسل تويوتا إلى هؤلاء الوكلاء شيكات تتراوح قيمتها من ٧٥٠٠ دولار أمريكي إلى ٧٥ ألف دولار أمريكي لأداء هذه المهمة على الوجه المطلوب، إضافة إلى تعويضهم عن العمل الإضافي الذي

الجدول رقم (٢). تغيرات الحصص السوقية لصانعي السيارات في السوق الأمريكية حتى فبراير ٢٠١٠م.

التغير في الحصص السوقية (من ٢٠١٠/١ حتى ٢٠١٠/٢م)	التغير في الحصص السوقية (من ٢٠٠٩/٢ حتى ٢٠١٠/٢م)	شركات السيارات العالمية
٪١٨,٢	٪-٢٠,٢	(Chrysler) Chrysler, Dodge, Jeep
٪١٨,٩	٪٣٥,٣	(Ford) Ford, Lincoln, Mercury, Volvo
٪٠,٢	٪١٦,٢	(GM) (Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Hummer, Pontiac, Saab, Saturn
٪٣١,٦	٪٢٤,١	(Honda) Acura, Honda
٪٢٤,٩	٪٢٤,٧	(Hyundai) Hyundai, Kia
٪١٩,٧	٪٣٨,١	(Nissan) Infiniti, Nissan
٪-٠,٢	٪-١٠,١	Toyota (Lexus, Scion, Toyota)
٪١٢,٩	٪١٤,٢	الصناعة ككل

## ٣- تداعيات قانونية وسياسية واقتصادية

أ) التحرك القضائي من جهة حكومية رسمية، وهي وكالة أمن الطرق الأمريكية التابعة لوزارة النقل من خلال فتح تحقيق رسمي حول المشكلات التي واجهتها سيارات تويوتا «كورولا»، ويشمل ذلك حوالي ٥٠٠ ألف سيارة من موديلات عام ٢٠٠٩م وعام ٢٠١٠م (www.edmunds.com [accessed 25/2/2010]). وكذلك (www.aljazeera.net [accessed] 13/3/2010). القيام بعمليات تفتيش دقيقة على أنظمة الكبح في طراز «بريوس» الذي لم يتم سحبه، مما جعل تويوتا تفكر في سحب هذا الطراز أو توفير عمليات إصلاح غير رسمية بدلاً من سحبه (http://www.alroya.com/node/60313 [accessed] 8/6/2010). وكذلك ظهور وثائق أمريكية جديدة توضح كيف تغلبت الشركة على جهود جهات أمريكية مسئولة عن السلامة لإجراء تحقيق أوسع في عام ٢٠٠٧م (http://www.alroya.com/node/60313 [accessed] 8/6/2010). www.aljazeera.net [accessed] 13/3/2010)، مما يفاقم المشكلة، ويؤجج البيئة المحيطة بها، ويزيد الضغط على تويوتا، وقد يوقعها في طائفة العقوبات المالية كالغرامات والتعويضات أو فرض قيود تنظيمية جديدة تعرقل مسيرة نموها.

ب) اتساع دائرة آثار الأزمة لتشمل بشكل مباشر صناعة السيارات اليابانية، وبشكل غير مباشر أيضاً الاقتصاد الياباني (http://www.alroya.com/node/60313 [accessed] 8/6/2010). فعندما اعتذر رئيس شركة تويوتا، اكيو تويودا، عن عمليات السحب والاستدعاء التي شوهت سمعة الشركة، فهو لم يكن يتحدث عن مصير شركته فقط بل مصير بلده أيضاً. وفي هذا الصدد قال اكيو تويودا: أتمنى أن تعود تويوتا إلى تحقيق الأرباح والمساهمة في إعادة الحيوية إلى اليابان، كما تعهد لرئيس الوزراء الياباني يوكيو هاتوياما بأن تستعيد تويوتا ثقة

عملائها التي تأثرت بشدة بسبب عمليات سحب السيارات من الأسواق (www.Kuna.net.kw). ويدل هذا على أن آثار أزمة تويوتا طالت الاقتصاد الياباني من خلال أحد أقوى أذرعته وهو صناعة السيارات، مما يضع تويوتا تحت أمام كبير يتمثل في المسئولية القومية لبلدها الأم، ويكشف عن طبيعة المسئولية الاجتماعية والاقتصادية والوطنية للشركات الدولية العملاقة بشكل خاص، ويدلل أيضاً على قوة ارتباط وحدات أعمال الشركات العالمية في هذا العصر مع اختلاف الدول المتواجدة بها.

ج) كان للأثر السياسي وجود قوي في الأزمة. وقد تمثل هذا الأثر السياسي في عدد من الأحداث كان من أبرزها تصريح وزير النقل الأمريكي الذي دعا فيه ملاك طرز سيارات تويوتا محل الاستدعاء إلى عدم استخدامها حتى يتم إصلاحها من قبل الشركة؛ الأمر الذي أشعل فتيل الأزمة. وفي هذا الصدد يرى عدد من المحليين أن تصريحه كان نقطة انفجار رئيسة للأزمة. وكذلك كان تصريح وزير النقل الياباني سيجي ميهارا بـ «أنه يتعين على شركة «تويوتا» أن تدرك أنها ليست فقط شركة يابانية، ولكنها شركة محلية أمريكية، وأن المتعاقدين معها هم أيضاً عملاء محليون، وأنها يجب أن تكون على دراية تامة بمسؤولياتها كشركة أمريكية، وكجزء من الاقتصاد الأمريكي، وتواجه جلسات الاستماع (في الكونجرس) بصدق وأمانة»

(http://www.alroya.com/node/60313 [accessed] 8/6/2010).

هذا بالإضافة إلى تصريح وزير التجارة الياباني الذي دعا فيه الشركة أن ترد بالشكل الصحيح لاستعادة ثقة المستهلكين، واصفاً ما يحدث بأنه بالغ الخطورة، وأن هذا الأمر يشير إلى ما يمكن أن يحمله الاقتصاد الياباني من مخاطر (www.aljazeera.net). كل تلك المواقف السياسية كان لها تأثير هام على الشركة، يضاف

تصميمية وتصنيعية وقعت في بعض السيارات التي تنتجها شركة تويوتا، ويمكن إيجاز تلك الأخطاء في المحاور التالية: <http://www.aljazeera.net/NR/exeres/DB8D1313-E0DF-4E4C-AA6A-517AFFD2765D.htm>, [http://www.aleqt.com/2010/02/09/article\\_347412.html](http://www.aleqt.com/2010/02/09/article_347412.html), <http://www.aawsat.com/details.asp?section=6&issueno=11397&article=556589>, [http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100217\\_Toyotarecallcars\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100217_Toyotarecallcars_tc2.shtml).

(أ) سوء تركيب الغطاء المبطن للسيارات، مما يجعل دواسة السرعة تعلق في ذلك الغطاء أحياناً. وهذه المشكلة كانت السبب في أولى عمليات سحب السيارات من الأسواق.

(ب) عيب تصنيعي في مكابح بعض السيارات الهجينة التي تعمل بالوقود والكهرباء في الوقت نفسه (انظر الشكل رقم ١).

(ج) خلل في نظام المقود بسيارات كورولا، وهي أكثر طرز تويوتا بيعاً، وكذلك سيارات كامري.

(د) تسرب في خراطيم الوقود تسبب في استرجاع مليون سيارة بالولايات المتحدة واليابان.

(هـ) مشكلة السجاد الأرضي حيث يلتصق السجاد الأرضي القابل للترنح أحياناً بدواسة السرعة ويشد عليها متسبباً في استمرار سير السيارة رغم الفرملة.

إليه ما تعرضت له الشركة من ضغوط ومطالبات ومرافعات من عدة جهات رسمية وغير رسمية في أمريكا كالكونجرس الأمريكي وغيره.

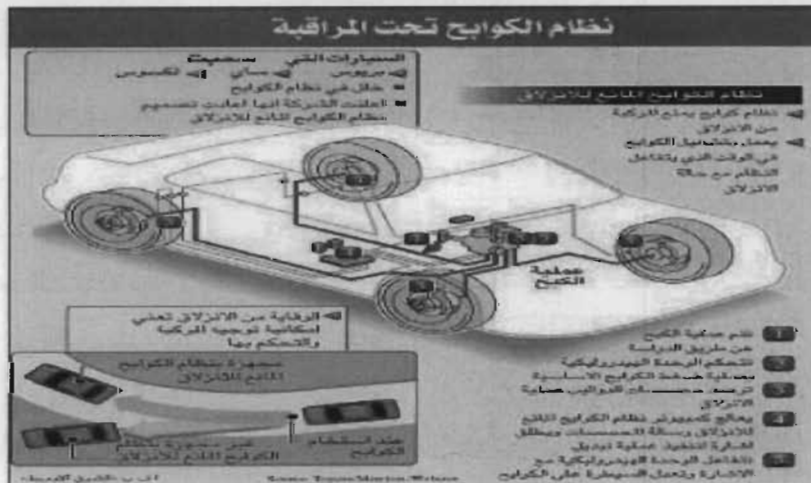
### ثالثاً: أسباب الأزمة

يرى كينغستون (Kingston, 2010) أن كيفية إدارة تويوتا لهذه الأزمة ليست ظاهرة خاصة بتويوتا، بل يرى أنها ظاهرة يابانية. أي أن الثقافة التنظيمية اليابانية ليست مهياًة لتطوير نظام لإدارة الأزمات ومعللاً نظريته بأن العشرين سنة الماضية بينت له أن التجاوب الياباني مع الأزمات ينطوي عادة بإستجابة أولية بطيئة، والتقليل من حجم المشكلة، والبطء في إستعادة المنتج المعيب، وضعف التواصل مع الجمهور حول المشكلة، وعدم التعاطف والإهتمام بالمستهلكين المتضررين من المنتج.

وعلى الرغم من أن السبب الظاهر على السطح هو وجود عدد من المشكلات الفنية التي واجهت مستخدمي سيارات تويوتا، يمكن النظر إلى هذه المشكلات الفنية باعتبارها نتيجة لعدد من المشكلات الإدارية التي ساهمت في نشوء الأزمة وتفاقمها واستحكامها، وذلك على النحو التالي:

### ١- وقوع أخطاء فنية سببت الأزمة

لا شك أن سبب الأزمة الرئيس هو وجود أخطاء



الشكل رقم (١). نظام الكوابح تحت المراقبة.

## ٢- أسباب وقوع الأخطاء الفنية

غوصاً في أعماق المأزق الذي تمر به شركة تويوتا والذي كبر حتى تحول إلى أزمة تعاني منها الشركة، يمكن الاستنتاج بأن أسباب تلك الأزمة لم تأت بين ليلة وضحاها، بل هي نتيجة لتراكمات ذات جذور بعيدة ومتشعبة في الأداء الإداري للشركة. ومن استقراء وتحليل بعض ما صدر من آراء الخبراء والمحللين في هذا الخصوص يمكن إرجاع حدوث الأخطاء الفنية للأسباب التالية:

(أ) عدم ترسيخ الثقافة التنظيمية للشركة الأم لدى عاملها خارج اليابان

يلاحظ أن أغلب السيارات التي سُحبت ووُجد بها عيوب فنية هي سيارات مصنعة خارج اليابان (<http://www.ahram.org.eg/108/2010/03/17/26/11781.aspx> [accessed] 17/3/2010). الأمر الذي يطرح تساؤلاً عن أسباب حدوث ذلك؟ قد يكون السبب هو عدم قدرة شركة تويوتا على نقل ثقافة ومفهوم «الكايزن Kaizen» الشهير «مراكمات التحسينات الصغيرة» خارج بلدها الأم، ذلك المفهوم الذي منح شركة تويوتا الريادة العالمية في الجودة، حيث توسعت نشاطات الشركة، وافتتحت عدة مصانع تابعة لها خارج اليابان يبلغ عددها حالياً ٥٠ مصنعاً، وأستخدمت فيها عمالة غير يابانية، وهي عمالة غير عارفة أو مطلعة على مفهوم الكايزن الذي تقوم عليه جودة منتجات تويوتا. ولدى هذه العمالة ثقافات مختلفة عن الثقافة اليابانية. وكان يلزم شركة تويوتا - كشرية عالمية - ترسيخ ذلك المفهوم في عقول العمالة الأجنبية تلافياً للخلل بجودة منتجاتها، خاصة إذا وأن هذا المفهوم يمثل ميزة تنافسية لدى الشركة العالمية (<http://www.ahram.org.eg/95/2010/03/04/2/9990/219.aspx> [http://www.csmonitor.com/Commentary/Global-Viewpoint/2010/0224/The-Toyota-problem-Where-the-car-giant-went-wrong/\(page\)/2](http://www.csmonitor.com/Commentary/Global-Viewpoint/2010/0224/The-Toyota-problem-Where-the-car-giant-went-wrong/(page)/2) (24/2/2010)).

(ب) حاجة الشركة لمفهوم جديد يتمم مفهوم «الكايزن»

أيضاً يرجع الخبراء والمراقبون سبب الأخطاء الفنية بالسيارات إلى أن منتجات شركة تويوتا قد أصبحت غاية في التعقيد التكنولوجي، ففي سيارات «تويوتا» بصفة عامة يوجد نحو ٢٤ ألفاً من المدخلات، بالإضافة إلى حوالي ٧٠ وحدة من رقائق الكمبيوتر لمعالجة المعلومات التي يتم إرسالها عبر شرائح أخرى إلى إدارة وحدات التحكم في المحرك، وهو نظام معقد للغاية (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/C9D8440A-0DF4-484F-8795-9A1461F164CF> [accessed] 9/2/2010).

وقد طغى هذا التطور التكنولوجي الكبير على مفهوم الكايزن، حيث إن تطبيق مفهوم الكايزن منذ المراحل الأولية لتصنيع أجزاء السيارة وصولاً إلى مرحلة تجميعها لا يعطي للشركة صورة كاملة لكيفية عمل المحرك الإلكتروني، وبالتالي معالجة مفهوم السلامة. وهنا يجب التنويه إلى أن الشركة تفتقر إلى العامل البشري، أي شخص واحد لديه رؤية شاملة لأجزاء المحرك وكيفية تفاعل بعضها مع بعض. وقد طرح وجود المشاكل الفنية في السيارات تساؤلاً آخر عن مدى فعالية دوائر مراقبة الجودة الشهيرة في شركة تويوتا (Kingston, 2010).

ويعني ذلك حاجة شركة «تويوتا» إلى نظرية تنظيمية أخرى بخلاف «كايزن» تمكنها من مراقبة الخصائص الأمنية بالغة الأهمية، والتي تضررت أثناء عمليات التطوير العديدة، والتي تمت منذ سنوات بعيدة. هذه المشكلة ذات علاقة بفلسفة الإدارة وليست مشكلة فنية. لذا يجب أن تتوصل الشركة إلى نظام

بعض الاقتصاديين بمناسبة أزمة شركة تويوتا بأنه يخشى أن تصبح الشركات اليابانية أكثر ولعاً بالهندسة المتطورة لدرجة أنها تهمل نقاطاً تروق للمستهلكين مثل التصميم وسهولة الاستخدام (http://www.aljazeera.net/NR/exeres/C9D8440A-0DF4-484F-8795-9A1461F164CF.htm [accessed] 9/2/2010).

ويؤكد ذلك اعتراف (وشيمي انابا) رئيس تويوتا موتور كورب في أمريكا الشمالية في شهادة أدلى بها أمام لجنة التجارة بمجلس الشيوخ الأمريكي بأن تويوتا تخلت عن التركيز على المستهلك خلال فترة النمو العالمي السريع للشركة (http://ara.reuters.com/article/businessNews/idARACAE62106N20100302).

كذلك اعترف رئيس شركة تويوتا نفسه حين مثل أمام الكونجرس الأمريكي بأن شركته قد تأخرت في التعامل مع السيارات المعيبة وتجاهلت شكاوى المستهلكين (http://www.ahram.org.eg/95/2010/03/04/2/9990/219.aspx).

هـ) فقدان روح الريادة لدى اليابانيين بصفة عامة ولدى شركة تويوتا بصفة خاصة.

تتمتع «تويوتا» بأهمية كبيرة للغاية لدرجة أن اليابان تبدو كأنها مدينة قائمة على شركة واحدة، وتعد «تويوتا» أكبر شركة في اليابان من حيث المبيعات، حيث بلغت مبيعاتها قرابة ٢٣٠ مليار دولار أمريكي عام ٢٠٠٩م. وأصبحت في السنوات الأخيرة أكبر شركة من حيث تحقيق الأرباح وأكبر كيان يدفع ضرائب، إلى درجة أن قال ماساتومو تاناكا - الأستاذ بمعهد التكنولوجيا- وهو عبارة عن جامعة متخصصة في تدريب المهندسين: «إذا استمر الوضع كما هو، فستغرق اليابان في البحر، وإذا لم تصبح (تويوتا) قوية، لن تصبح

جديد «يجمع بين الإنسان والآلة» لكي يتم فلسفة «كايزن»، أو بمعنى آخر نظام يمكنه أن يتعامل مع الصورة الكاملة لنظام سلامة المحركات بدلاً من النظر من منظور ضيق يقتصر على معالجة الأجزاء الصغيرة (http://www.aawsat.com, accessed 2/4/2010).

### ج) التوسع السريع للشركة خارجياً .

يعتبر هذا السبب من أبرز الأسباب التي ظهرت على السطح، وخاصة عندما اعترف رئيس شركة تويوتا "تويوتا" حين مثوله أمام الكونجرس الأمريكي بأن شركته ربما كانت متسرعة في زيادة إنتاجها الخارجي في السنوات الأخيرة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين، وهو ما أثر سلباً على سلامة وجودة منتجاتها، فبسبب هذا التوسع لزم شركة تويوتا توظيف عمالة أجنبية غير يابانية تفتقر لفهم الثقافة اليابانية؛ مما انعكس سلباً على جودة سيارات تويوتا المنتجة خارج اليابان

(http://www.ahram.org.eg/95/2010/03/04/2/9990/219.aspx).

### د) ابتعاد تويوتا عن الاهتمام بعملائها.

يتضح ضعف اهتمام الشركة بعملائها مما قاله ريزو يوشيكواوا، أستاذ إدارة التصنيع في جامعة طوكيو حين قال: «أصبحت (تويوتا) مفتخرة للغاية بأنظمتها الصناعية، وبمفاهيمها مثل (التطوير المستمر) و(في الوقت المناسب تماماً Just-in-Time)، لكن أدى ذلك إلى شعورها بالكبر، لقد نسيت أهم شيء، ألا وهو العملاء» [٤٧]، ويتضح من ذلك ضعف التوجه السوقي للشركة الذي يركز على حاجات ورغبات العملاء، وتبنيها بشكل أكبر للتوجه الإنتاجي الذي يركز على كم وجودة المنتجات. وفي هذا الصدد علق

## ١ - نظرية المؤامرة الأمريكية.

لاحظ المراقبون أنه لم يكن هناك أزمة عندما سحبت تويوتا سياراتها لإصلاح الأخطاء الفنية، ولم تظهر أزمة تويوتا للعالم إلا بعد أن سلط الإعلام الأضواء عليها - وخاصة الإعلام الأمريكي - عقب تصريحات مسؤولين أميركيين وهجومهم الكبير على شركة تويوتا وضغطهم عليها. ومن أهم الذين صرحوا ضد تويوتا هو وزير النقل الأميركي «راي لحد» الذي قال للجنة البرلمانية الأمريكية المختصة باستجواب رئيس شركة تويوتا: إن جميع سيارات تويوتا التي سُحبت من سوق الولايات المتحدة الأمريكية «غير سليمة». وأضاف: «إن مثول رئيس شركة تويوتا أمام لجنة الكونجرس يدل على أن أكبر شركة لصناعة السيارات في العالم تتغاضى عن الشكاوى والمخاوف المتعلقة بسلامة سياراتها». بل ودعى مالكي سيارات تويوتا إلى التوقف عن استخدامها إلى حين فحصها وإصلاحها ([http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224\\_Toyotabos\\_sapologies\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224_Toyotabos_sapologies_tc2.shtml), (Daily Finance, 2010).

كذلك صرح رئيس اللجنة البرلمانية الأمريكية «إدولفوس تاون» بأن تويوتا والمشرفين على معايير الجودة بها قد «خذلوا زبائنهم» فيما يتعلق بالسلامة ([http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224\\_Toyotabos\\_sapologies\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224_Toyotabos_sapologies_tc2.shtml)). وأكدت إدارة سلامة النقل في الولايات المتحدة أن تلك العيوب كانت السبب في مصرع نحو ٥٠ شخصاً (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/DB8D1313-E0DF-4E4C-AA6A-517AFFD2765D.htm>). وأيضاً نفى كل من: ديفيد جيلبرت الخبير في الكترولنيات السيارات،

اليابان قوية» (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/C9D8440A-0DF4-484F-8795-9A1461F164CF.htm>, [accessed] 9/2/2010). وتمتعت تويوتا طويلاً بمكانة تقرب من مستوى التقديس في اليابان على اعتبارها أبلغ مثال على ممارسة «مونوزوكوري»، وهو مبدأ الكمال في الصنعة الذي يمتد عمره في اليابان لقرون عديدة، ومن الممكن مشاهدته في فن صناعة الفخار وفن صناعة السيوف القديمة.

إذن ما أصاب شركة تويوتا ما هو إلا بداية ومؤشر لما يمكن أن يصيب الصناعات اليابانية ككل. وفي هذا الصدد يقول كثير من الخبراء أن عدداً كبيراً من اليابانيين أصابهم الإحباط لفقدانهم الصدارة في الصناعات التحويلية. ويقول يوكيو نوغوتشي أستاذ التمويل في جامعة سيدا في طوكيو، «حتى (تويوتا) من الممكن أن تفشل، وحتى (لكزس) و(بريوس). ربما لم تعد صناعاتنا التحويلية الرائدة عالمياً في نفس موقعها الريادي السابق، ولهذا تأثير قوي على الروح الوطنية في اليابان» (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/C9D8440A-0DF4-484F-8795-9A1461F164CF.htm>, [accessed] 9/2/2010). وسبب فقدان تلك الريادة هو ظهور منافسين أقوى لتويوتا في كل من كوريا الجنوبية والصين (<http://www.aawsat.com/details.asp?section=6&issueno=11397&article=556589>، <http://www.ahram.org.eg/76/2010/02/13/11/7408/219.asp>).

## رابعاً: نظريات حول افتعال الأزمة

بعد إيضاح الأسباب الأساسية لنشوء الأزمة، توجد نظريتان تؤيد كل منهما أن هناك أطرافاً أصحاب مصالح ساهمت في نشوء هذه الأزمة وتفاقمها:

ويدلل البعض على ذلك بأن تويوتا قامت في السابق بسحب سياراتها مرات عديدة، لماذا إذاً صعدت الحكومة الأمريكية من الأمر هذه المرة؟ السبب - في رأيهم - هو أن تويوتا تجاوزت الخطوط الحمراء التي يجب عدم تخطيتها بخصوص صناعة السيارات الأمريكية. فتويوتا كان يجب عليها عدم ضرب الشركات الثلاث الكبرى: جنرال موتورز وفورد وكرايسلر عرض الحائط، والبحث عن حالة من التعايش السلمي مع هذه الشركات حتى تغض الأنظار عما تتعرض له الشركة من أزمات. ومن هذا المنطلق كانت أزمة تويوتا فرصة واشنطن للترويج وإحياء صناعة السيارات الأمريكية (Ji-yoon, 2010).

#### ٢- نظرية استفادة تويوتا من الأزمة:

يرى بعض المحللين أن شركة تويوتا هي المستفيدة من الأزمة، وأنها أرادت إعادة وتجديد ثقة عملائها، اعترافاً بالأخطاء التي وقعت فيها، وسحبها ذلك العدد الكبير من السيارات والتي زادت على 8.5 ملايين سيارة حول العالم (http://www.aljazeera.net /NR/exeres/ DB8D1313-E0DF-4E4C-AA6A-517AFFD2765D.htm, http://www.aljazeera.net /NR/exeres/DB8D1313-E0DF-4E4C-AA6A-517AFFD2765D.htm, http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224\_Toyotabos\_sapologies\_ (tc.shtml, http://news.maktoob.com/article/3300661)، ومن ثم يندرج افتعال تويوتا لهذه الأزمة تحت مفهوم الإدارة بالأزمات. ويستشهد أولئك المحللون على ذلك بعمليات السحب الكبيرة التي أعلنتها شركات عالمية في إنتاج السيارات على غرار ما فعلت تويوتا، دون حدوث أزمات. ومن أمثلة ذلك:

(أ) إعلان شركة فولكسفاغن عن سحب عدد ٢٠٠ ألف

وشون كاين العضو في أحد مكاتب الأبحاث حول سلامة المستهلكين زعم شركة تويوتا بأن سبب حالات زيادة السرعة غير الطوعية ناجمة عن سجاجدات السيارات أو دواسات البنزين، وأرجع السبب إلى الأنظمة الالكترونية التي تضبطها [http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224\\_Toyotabos\\_sapologies\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224_Toyotabos_sapologies_tc2.shtml).

يلاحظ مما سبق، إصرار الحكومة الأمريكية أو من يمثلونها على تشويه الصورة الذهنية لعلامة تويوتا التجارية لدى المستهلك، وخاصة داخل الولايات المتحدة الأمريكية؛ لمنح حصة تويوتا السوقية لشركات السيارات الأمريكية وفي مقدمتها جنرال موتورز وفورد وكرايسلر. ويستشهد مؤيدو هذا الرأي بارتفاع نسبة مبيعات شركات السيارات الأمريكية بعد ظهور متاعب شركة تويوتا (http://www.ahram.org.eg/90/, accessed 2010/02/27/32/8421.aspx). ربما ظهر هذا التوجه بعدما أصبحت شركة تويوتا هي الشركة الأولى في إنتاج السيارات في العالم عام 2008م، وتفوقها على أكبر منافسيها وهي شركة جنرال موتورز الأمريكية (http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/Toyota\_motor\_corporation/index.html. [accessed 2/4/2010]). ولعل التأثير الإعلامي لأصحاب هذا الرأي هو ما دعى وزير النقل الأمريكي للتراجع - سياسياً - عن تصريحاته بعد اتهامه بالتحيز، حيث تمتلك حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ٦٠٪ من رأس مال شركة جنرال موتورز المنافسة لتويوتا (http://news.maktoob.com/article/3300661) بعد إعادة هيكلتها.



الأزمة بارتفاع مبيعاتها من السيارات. وأن النقاش الدائر حولها كان له أثر إيجابي على الشركة، وإن كان في غلافه الخارجي سلبياً. ومن الذين يؤكدون ذلك جيرمي أنويل (Jeremy Anwy) المدير التنفيذي لشركة ادmond دت كم (Edmunds.com) وهي شركة استشارية مشهورة في دراسات سوق السيارات، وذلك في مقابلة مع سي إن إن، حيث يؤكد حسب تصريح له في شهر مارس ٢٠١٠م أن نسبة المهتمين بشركة تويوتا زادت بنسبة ملحوظة خلال الجدل القائم وارتفعت نسبة من كان لهم نية شراء منتجات تويوتا من ٧,٤٪ إلى ٨,٧٪، مؤكداً أن هذا الجدل يخدم العلامة التجارية لتويوتا ويزيد عمقها وترسيخها في أذهان العملاء حتى وإن كانت الأخبار عن تويوتا سيئة (Mashable, 2010).

ولكن نعود ونسأل هل يوازي ذلك الارتفاع في المبيعات الخسائر التي لحقت بشركة تويوتا؟! فقد أعلنت شركة تويوتا أن عمليات السحب تلك ستكلف الشركة ما يزيد على 2 مليار دولار أمريكي، عدا الدعاوى القضائية المقامة ضدها (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/DB8D1313-E0DF-4E4C-AA6A-517AFFD2765D.htm> ، Daily Finance, 2010) [55 32]. وحتى الآن فالأمر غير محسوم ولا يمكن الجزم بصحة أحد الرأيين، ولكن سيتضح ذلك من خلال أداء شركة تويوتا المستقبلي، حيث سيتضح ما إذا كانت هذه الأزمة عبارة عن كبوة، أم هي إستراتيجية ونقطة تحول في مسيرتها.

ولا يعني استفادة شركة تويوتا من الأزمة - في رأي الباحثين - أنها ساهمت في افتعالها، حيث تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أهمية تحويل الأزمة إلى فرصة؛

سيارة خلال شهر فبراير عام 2010م من السوق البرازيلية بسبب مشاكل في العجلات الخلفية ([http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100211\\_am\\_vw\\_recall\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100211_am_vw_recall_tc2.shtml)).

(ب) إعلان هوندا عن سحب عدد ٤٣٧,٧ ألف سيارة خلال شهر فبراير عام ٢٠١٠م من سوق أمريكا الشمالية للاطمئنان على سلامة الوسائد الهوائية ([http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100211\\_am\\_vw\\_recall\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100211_am_vw_recall_tc2.shtml) ، [http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100209\\_hondarecallairbags\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100209_hondarecallairbags_tc2.shtml)).

(ج) إعلان شركة سوزوكي عن سحب عدد 432 ألف شاحنة من الشاحنات الصغيرة في اليابان في فبراير عام ٢٠١٠م؛ بسبب مشكلة محتملة في نظام تكييف الهواء. (د) إعلان شركة نيسان عن سحب عدد 76 ألف سيارة في اليابان وألفي سيارة في أنحاء العالم في فبراير عام 2010م نتيجة عطل قد يسبب توقف المحرك.

(هـ) إعلان شركة دايهاتسو عن سحب عدد ٦٠ ألف سيارة في فبراير عام ٢٠١٠م، بسبب وسائد هوائية معيبة قد تتفخ عن طريق الخطأ ([http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100225\\_am\\_nissan\\_dihatsu\\_suzuki\\_recall\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100225_am_nissan_dihatsu_suzuki_recall_tc2.shtml)).

(و) إعلان شركة جنرال موتورز الأمريكية عن سحب عدد ١,٣ مليون سيارة صغيرة في أمريكا الشمالية في مارس عام ٢٠١٠م من أجل معالجة مشكلة في نظام الهيدروليك (باور ستيرنج) التي تسهل توجيه السيارة ([http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/03/100302\\_az\\_gm\\_power\\_steering\\_glitch\\_recall\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/03/100302_az_gm_power_steering_glitch_recall_tc2.shtml)).

وهناك أيضاً من يدلل على استفادة تويوتا من

تويوتا في إدارة الأزمة في إطار مبادئ وأسس إدارة الأزمات كمدخل لاستخلاص الدروس المستفادة في إدارة الأزمات بالشركات الدولية:

#### ١- استراتيجيات تويوتا في مواجهة الأزمة

بناء على تحليلات الباحثين، يمكن القول بأن تويوتا عمدت إلى استخدام الطرق التقليدية وغير التقليدية لمواجهة الأزمة. ويمكن بلورة هذه الطرق في عدد من الاستراتيجيات المتتابعة (ماهر، ٢٠٠٦م؛ الخضير، ٢٠٠٢م؛ الشعلان، ٢٠٠٢م؛ الهواري، ٢٠٠٩م):

#### أ) استراتيجية التنفيس للأزمة

يطلق على هذه الطريقة أيضاً (طريقة تنفيس البركان)، حيث ينظر للأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي لمزيد من الضغط تشتت قوته في بركان الأزمة، ومن ثم انفجارها المروع والمدمر. ولهذا يتعين تنفيس الأزمة من خلال الاعتراف بالأزمة والأخطاء المرتكبة بكل صدق وشفافية، وفتح المجال للنقاش والشكوى والتواصل المستمر والمباشر مع مسبي ومؤيدي الأزمة. فمن خلال هذه المناقشات تقل حدة الغضب، وتهدأ الأزمة، ومن ثم إمكانية التعامل معها وإدارتها (ماهر ٢٠٠٦م؛ Darlings, 1994).

وقد قامت شركة تويوتا بتنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال عدد من الأحداث ومن قبل عدد من مسؤوليها، حيث اعتذر رئيس فرع الشركة في أمريكا (جيم لينتز) وهو أكبر مسؤول تنفيذي للشركة في الولايات المتحدة الأمريكية عما أسماه تأخيرات غير مقبولة في التعامل مع قضايا السلامة التي أثرت حول سيارات تويوتا، وعن «التواصل الرديء» مع الجهات

بمعنى أن الأزمة يمكن إدارتها لصالح الشركة، ومن ثم فإن إدارة الأزمات في الشركات الدولية من الممكن أن تكون نقطة تحول إيجابية في صالح الشركة، إذا تمكنت من اقتناص الفرص المتاحة (Darling, 1994)، وهذا ما تفعله تويوتا في إدارتها للأزمة.

#### خامساً: استراتيجيات تويوتا في إدارة الأزمة

الحقيقة المؤكدة - في تحليل الباحثين - هي أن شركة تويوتا لم تستطع في بادئ الأمر الإنتباه وجمع أكبر قدر من إشارات الإنذار المبكر عن المشكلات التي تعاني منها، ودراستها وتحليلها واتخاذ اللازم إزاءها استعداداً للوقاية من الأزمة؛ لذا نمت الأزمة ككرة الثلج، وأصبحت واقعاً لا مهرب منه. وأصبح ما على الشركة في هذا الموقف أن تحشد كافة جهودها، مستخدمة أقصى قدر ممكن من الصلاحيات لمواجهة الأزمة العالمية، والتعامل معها، سعياً وراء تحقيق عدد من الأهداف أهمها ما يلي:

أ) معالجة آثار الأزمة الحالية، ومحو السلبات التي نشأت عنها والوصول بالأداء التشغيلي إلى المستويات التي كان عليها قبل حدوث الأزمة على الأقل.

ب) تطوير وتنمية الأداء التشغيلي والارتقاء به إلى مستويات تشغيل وأداء أفضل مما كان عليه الحال قبل الأزمة، مع إحداث تغيير وتطوير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية.

ج) وضع نظام وقائي مناعي يمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى أو غيرها من الأزمات المشابهة، ومن خلال استخدام المناهج العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة.

ويتناول الجزء التالي تحليل وتقييم استراتيجيات

(Darling, 1994م). ونظراً لما يحيط بأزمة تويوتا من غموض وتداخل، خاصة أنها شركة تعمل في المجال الدولي، وجب العمل على اختراق جدار الأزمة للنفوذ وراءها لفهم مكوناتها والأسباب والدوافع التي تحكم حركتها والقوى التي تسيروها وتولد الضغط داخلها، يلي ذلك تنفيذ استراتيجية الاختراق لتحقيق عنصر المفاجأة والنفاذية والتغطية والحداد والتمكن. وقد قامت تويوتا باختراق الأزمة من أضعف جزء في بنائها، وهو الجزء الذي تعلم عنه الشركة كل شيء، ومن ثم تستطيع اختراقه والتغلب عليه والنفوذ منه إلى ما تجهله وهو عنصر التقنية في سياراتها محل الشكوى.

بعد أن تجاوزت تويوتا في البداية المخاطر والأحداث السياسية والقانونية والمنافسين وجماعات الضغط والجهات الخفية المغذية للأزمة والجوانب البيعية، اتجهت إلى فحص الجوانب التقنية في سياراتها من خلال القيام بعدد من الأعمال من بينها إجراء دراسة عن الأنظمة الإلكترونية للسيارات، والتي خلصت إلى عدم وجود دليل يشير إلى أي خلل في الأنظمة الإلكترونية لسيارات تويوتا المسحوبة. كذلك خلصت الدراسة التي أعدها شركة أبحاث هندسية تابعة للشركة أن الأنظمة الإلكترونية في سيارات تويوتا لا تعاني من أي اضطرابات، وأن السرعة المفاجئة ومشكلات الفرامل لا تتعلق بالنظام الإلكتروني، وإنما ببعض المشكلات الفنية (http://www.ahram.org.eg, accessed 16/3/2010).

وقامت الشركة في هذا الخصوص بتحديد طبيعة المشكلات الفنية، وتأكدت أن المشكلة ميكانيكية وليست إلكترونية، وحددت أسلوب المعالجة وطريقة تنفيذها، بالإضافة إلى قيامها بإيقاف مؤقت للطرازات الجديدة، وإيقاف مؤقت لإنتاج ٨ طرازات من سياراتها

التنظيمية والمستهلكين في الولايات المتحدة الأمريكية. وقال ليتنز «نعترف بتلك الأخطاء، ونعتذر عنها، وقد تعلمنا منها الكثير» (http://www.france24.com/ar/20100223-statement-us-toyota-congress-apologize-[appear [accessed 24/2/2010]).

كذلك ذكر رئيس فرع الشركة في أمريكا: «نفهم الآن أننا ينبغي أن نفكر بصورة مختلفة حين نحقق في شكاوى العملاء، وأن نتواصل بشكل أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وفعالية مع عملائنا وجهاتنا التنظيمية» (Cowan, 2010). وقال رئيس شركة تويوتا في بيان نشر في صحيفة وول ستريت أنه «ملتزم بالتأكد من أن تتعلم «تويوتا» من الأزمة وتغير من أساليب عملها» (http://www.france24.com/ar/20100223-statement-us-toyota-congress-apologize-appear [accessed 24/2/2010]).

كما أعلنت «تويوتا» أنها ستعاون مع التحقيقات المتعلقة بالأزمة. وقد عرض وزير النقل الياباني إلى ذلك حينما وجه حديثه لتويوتا قائلاً: تعاملوا مع أزمتمكم بصدق (www.alroya.com/node/60313). وتظهر نتيجة التصويت الذي أجراه موقع ContactCars.com الأثر الفعال لنتائج تنفيذ استراتيجية التنفيس، حيث اعتبر عدد كبير من قراء الموقع أن اعتراف «تويوتا» بوجود عيوب في بعض سياراتها أمر أكسب صانع السيارات الأول في العالم مزيداً من الاحترام (http://www.contactcars.com, accessed 28/3/2010).

### ب) استراتيجية اختراق الأزمة

عند حدوث الأزمات الدولية، فإن التحدي الكبير يكون في فهم العوامل المعقدة المتعلقة بالأزمة، والتي تتطلب تحليل التداخل بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة في الأسواق التي تخدمها

تفانم الأزمه كأزمات صغیره يتم التعامل معها بشكل مستقل. تمثلت هذه الأزمات الصغیره في عدد من القوى السياسية والقانونية والسوقية على النحو التالي:

**القوى السياسية والقانونية:** واجهت الشركة عدة جهات مؤثرة أهمها: مجلس النواب الأمريكي، وزارة النقل الأمريكية، وهيئة السلامة الأمريكية؛ لإيقاف تأثيرها في توجيه الأزمه، وتغيير توجهاتها من خلال تزويدها بالمعلومات حول المشكلة ومعالجتها؛ مما يفرغ الأزمه من مضمونها؛ وبالتالي يجمد نشاط هذه الجهات في تحريك الأزمه. وقد سعت تويوتا جاهدة لإزالة نظرة الشك حول سلوكها الأجنبي لدى الساسة الأمريكيين، بتأكيد القيمة المضافة لأعمالها على الاقتصاد الأمريكي، وسيرها وراء مصلحة المواطن الأمريكي. وفي هذا يقول رئيس الشركة (أعتقد أن تويوتا عملت دائما لما فيه صالح الولايات المتحدة الأمريكية) (<http://www.alrroya.com/node/60641> [accessed] 8/6/2010).

وأوضحت صحيفتنا 'يوميوري' و'نيكي' اليابانيان أن الشركة أكدت في رسالتها أن الأنظمة الإلكترونية في السيارات المسحوبة لا يشوبها أي خطأ، وأنها تعمل بنفس كفاءتها (<http://www.ahram.org.eg/78/2010/02/>) ([15/26/7626/219.aspx](http://www.ahram.org.eg/15/26/7626/219.aspx)). كما تم الإعلان عن نية شركة تويوتا إنشاء مركز أمريكي للسلامة وفق أعلى المعايير كإثبات لحسن النية وتصحيح المسار (<http://www.ahram.org.eg/95/2010/03/04/2/9990/219.aspx>). وفي هذا الصدد قامت الشركة باستخدام مجموعات الضغط الهامة التي تملكها في واشنطن لشن حملة سياسية لمساندة الشركة، كما استغلت الشركة ميزاتها المحلية في جذب ولاء السياسيين إليها، حيث بادر للدفاع عنها عدد من

في أمريكا الشمالية (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/FE5E0836-F9BF-4FF6-918D-E3EC433E65F9.htm> [accessed] 26/3/2010).

بعد أن قامت شركة تويوتا بتحديد المشكلة وأسلوب معالجتها وطريقة تنفيذها، بدأت في مواجهة الأزمه علناً، حيث قامت على إثر ذلك مباشرة بإرسال أنظمة دواسات بنزين جديدة إلى مصانعها لاستبدال الأنظمة المركبة في ملايين السيارات والشاحنات التي تم سحبها من أسواق رئيسة كالسوق الأمريكية. وتم إعلان الاعتذار، وإيضاح أن المشكلة الفنية المتعلقة بالسلامة قد تم معالجتها. تم بعد ذلك التوجه بعنصر الاخرق إلى العناصر الأخرى المؤثرة على تنامي الأزمه (كالقوى القانونية والسياسية والعملاء) لغرض توجيه الفرص التي تتيحها الأزمه لصالح الشركة. وركزت الشركة رسائلها بعد ذلك حول المستقبل، مع الوعد بإجراء تحسينات كبيرة في نظام الجودة المعمول به، منها إنشاء مركز سلامة أمريكي لسيارات تويوتا ([http://www.aleqt.com/2010/02/09/article\\_347412.html](http://www.aleqt.com/2010/02/09/article_347412.html)).

(ج) استراتيجية تفتيت الأزمه [ماهر، 2006، Smith، 1990] <http://ara.reuters.com/article/businessnews>؛ [accessed 24/4/2010]

وهي من أفضل الاستراتيجيات التي نفذتها تويوتا لمواجهة هذه الأزمه العالمية ذات الضخامة والشدة الكبيرين. وتعتمد هذه الاستراتيجية على تحويل الأزمه الضخمة الشديدة الأثر إلى أزمات صغیره ضعيفة يمكن مواجهتها، وهي عملية تتم عن ذكاء في التطبيق لصعوبتها، خاصة مع احتياجها إلى عدم إعطاء فرصة لهذه الأجزاء المفتتة للتجمع مرة أخرى، فقد قامت تويوتا بتحديد القوى الرئيسة التي ساهمت في

في زمن تحفل فيه جميع المركبات بأجهزة كمبيوتر أكثر عرضة للخلل، ومن ثم الوقوع في أزمة مثيله (ولش وآخرون، ٢٠١٠م؛ <http://www.aljazeera.net>, accessed 21/3/2010).

• قوى العملاء والمستهلكين: إلى جانب ما قامت به الشركة من اعتذار وطمأنة للعملاء في كبريات الصحف الأمريكية، قامت - وبنفس طویل كلفها كثيراً - بأكبر عمليات استدعاء للسيارات في تاريخ هذه الصناعة، مع تقديم عدد من الخدمات المصاحبة كسحب السيارات مجاناً، وتقديم خدمات الإصلاح مجاناً، وتقديم المشورة ووسائل الاتصال المباشرة. ونظراً لقوة العلامة التجارية للشركة، فإنه يدين لها أكثر عملائها بالولاء، بينما يقع باقي العملاء في دائرة التردد؛ لذا توجهت الشركة للشريحة الأولى بخطة تستغل استراتيجيتها في ترسيخ ذاتها في الثقافة الأمريكية من خلال التذكير بما أثبتته للعملاء لمدة ٤٠ سنة أنها تعرف كيف تصنع سيارات يريد الأمريكيون شراءها. فخلال مباريات السوبر بول عام ٢٠١٠ بثت تويوتا إعلاناً تجارياً مفعماً بالحنين إلى سنوات طويلة من تصنيع السيارات الموثوق بها في أمريكا، بنبذة تناشد ولاء زبائنها.

يتضح من ذلك أن الولاء للعلامة التجارية هو واحد من أعظم الأصول التسويقية في عالم الأعمال في أوقات الأزمات. كما توجهت الشركة للشريحتين معاً بحزمة من المحفزات مثل: إطلاق أكبر حملة تخفيضات في تاريخها (البيع بسعر المصنع وتقديم عروض تمويل بفائدة تبلغ صفر في المائة وحوافز أخرى) كتكتيك قصير المدى للمحافظة على العملاء، ومنع سرقتهم من قبل

حكام الولايات التي تتواجد فيها الشركة، وتوفر مئات الوظائف لسكانها (صحيفة القدس، ٢٠١٠م).

وفي هذا الصدد كشفت وكالة الأنباء الفرنسية عن أن بعض البرلمانيين الأمريكيين يحاولون خفض حدة غضب رجال السياسة والإعلام من تويوتا مع اقتراب جلسات الاستماع لمدرء الشركة أمام الكونجرس الأمريكي، وسط مخاوف من فقدان ١٧٠ ألف وظيفة تؤمّنها المجموعة اليابانية في الولايات المتحدة الأمريكية. وأضافت الوكالة أن حُكَّام كل من ميسيسيبي وكنتاكي وانديانا والاباما وتكساس بعثوا برسالة مشتركة إلى الحكومة الأمريكية أكدوا فيها حرصهم على ألا يزيدوا من تفاقم مشاكل الشركة التي تملك ١٤ مصنعاً في البلاد، وتوفر ٣٣,٤ ألف وظيفة مباشرة، وحوالي ١٤٠ ألف وظيفة غير مباشرة في أمريكا [٧٨]. ويشيد الحُكَّام في رسالتهم بالوظائف ذات العائد الجيد في تويوتا التي لم تُسرح أي موظف لديها علي الرغم من كل هذه المشاكل التي أدت إلى انخفاض مبيعاتها التي تراجعت بنسبة ١٥٪ في يناير عام ٢٠١٠م (<http://www.ahram.org.eg>, accessed 16/3/2010).

• قوى المنافسين: واجهت تويوتا قوى المنافسين من خلال استغلال ميزاتها التنافسية أمام منافسيها المحليين كقوة العلامة التجارية، وولاء العملاء، واقتصاديات الحجم الكبير التي تتمتع بها وتسمح لها بخفض الأسعار والوصول لأسعار تنافسية. وفي هذا الإطار عملت تويوتا على تحويل الأزمة كأزمة صناعة لرائدة هذه الصناعة، لا أزمة شركة؛ مما جعل الشركات المنافسة تتردد كثيراً وتتخوف من ردة فعل انتهازية شامتة، في ظل وجود الجميع في سلة واحدة،

وعلى الرغم من النجاح الذي حققته تويوتا في السيطرة على الأزمة، إلا أن هناك بعض الإخفاقات التي اعترت إدارتها للأزمة، وساهمت في اشتداد الأزمة وتفاقمها، الأمر الذي أدى إلى حدوث تداعيات خطيرة على أداء الشركة، كان من الممكن تجنبها لو انتبهت تويوتا منذ البداية لما كان يجب عمله في إطار مبادئ إدارة الأزمات. ومن أهم التداعيات التي أثرت سلباً على تويوتا: فقدان ثقة العملاء في العلامة التجارية للشركة، وانخفاض حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، إضافة إلى الخسائر التي تكبدتها من جراء التكاليف الضخمة التي تطلبها علاج الأزمة. ولعل من أهم تلك الإخفاقات ما يلي:

#### أ) ضعف نظم الوقاية من الأزمات

تعتبر نظم الإنذار المبكر بالمشكلات والتعامل معها قبل استفحالها وتحولها إلى أزمة حقيقية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الأزمات. ويعني ذلك أن الخطوة الأولى في أي برنامج لإدارة الأزمات بالشركات الدولية هي المراجعة الدقيقة للعمليات، بما فيها تحليل المجالات الرئيسية ذات الحساسية للأزمات في أداء الشركة، بمعنى البحث عن أي شيء يمكن أن يسبب مشكلة، لأن الشيء الطبيعي هو أن يحدث شيء ما على سبيل الخطأ، أو خلافاً لما هو متوقع (George, 2009). وهناك من الدلائل ما يشير إلى ضعف هذه النظم في شركة تويوتا منها وجود تقارير أمريكية بتقديم مالكي سيارات لكزس لعدة شكاوى بداية من عام 2007م يؤكدون فيها حصول حوادث ناتجة عن خطأ بدواسات الوقود، وإبلاغ تويوتا لسلطات السلامة الأمريكية آنذاك بعدم وجود أي مشكلة أمان بالغطاء المبطن

المنافسين اللذين تحركوا بقوة لخطف هؤلاء العملاء. كذلك شملت خطة الصيانة برنامجاً للصيانة المجانية، وآخر لزيادة سنوات الضمان لتصل إلى ١٠ سنوات، وذلك على غرار شركة هيونداي موتورز صاحبة أطول فترة ضمان في سوق السيارات العالمية (www.alroya.com/node/60313؛ ولش وآخرون، ٢٠١٠م؛ http://online.wsj.com/article [accessed] 24/3/2010).

#### د) استراتيجية امتطاء الأزمة [Mashable, 2010]:

استخدمت تويوتا هذه الاستراتيجية بشكل خاص للمعالجة البشرية الداخلية على مستوى فرعها بأمريكا. وتتمثل هذه الاستراتيجية في استغلال الحادث الأزموي لإحكام السيطرة على الكيان الإداري لفرع الشركة، وحفز مشاركة أفراده وزيادة انتباههم وولائهم بالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم، ويؤدي لتحسين الأداء. وكانت الآلية لذلك قيام رئيس الشركة ومنتخذ القرار بالاندماج مع منسوبي وعاملي فرع الشركة العالمية باعتباره واحداً منهم، هادفاً من ذلك دعم عمليات التطوير والإبداع والإصلاح والنمو بين العاملين؛ ففتحول الأزمة بذلك كحافز للنمو والتحسين.

#### ٢- تقييم إدارة شركة تويوتا للأزمة

تعد استراتيجيات تويوتا المطبقة لمواجهة الأزمة العالمية ناجحة، وبالذات استراتيجية الاختراق والتفتيت، ففي استراتيجية الاختراق نجحت الشركة في اختراق الأزمة من أضعف مكان فيها وهو الجانب التقني الذي يتسم بالتشويش وعدم الوضوح الكامل لدى محركي الأزمة، واستطاعت في استراتيجية التفتيت عزل القوى المؤثرة في الأزمة عن بعضها، والتعامل معها فرادى ليسهل القضاء عليها.

مواجهة الحقيقة والاعتراف المبكر بالأزمة، والاستجابة السريعة والمناسبة لها هي المفاتيح الأساسية في إدارة الأزمات (Darling, 1994 ؛ Cowan, 2010)، خصوصاً إذا كانت الشركة ذات ريادة في المجال الدولي، ولديها ملايين من العملاء من مختلف الجنسيات والثقافات، ويتربص بها المنافسون في جميع الأسواق التي تتعامل فيها. كان على تويوتا منذ البداية مصارحة العملاء بالحقائق في مواجهة ما يقال ضدها، والإجابة على التساؤلات، وطرح وجهة النظر، ودحض الشائعات. وتداركاً لهذا الأمر مستقبلاً، أعلن رئيس الشركة أن تويوتا سوف تطبق معايير جديدة للشفافية والاستجابة السريعة لقضايا الأمان والسلامة في سياراتها (Toyoda, 2010).

ج) ضعف التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة تشير أدبيات إدارة الأزمات أن إدارة الأزمات في الشركات الدولية يجب أن تتضمن منهجاً نظامياً للتعامل مع الأزمات، حتى تتمكن الشركة من الاستمرار في أداء وظائفها بشكل طبيعي في جميع العمليات (Darling, 1994). وينعكس هذا المنهج في وجود خطة لإدارة الأزمة تمثل وثيقة مكتوبة تحدد سياسة المنظمة في التعامل مع الأزمات، إضافة إلى كافة العناصر والإجراءات الخاصة بمواجهة الأزمة. ومن أهم مكونات خطة إدارة الأزمات في المنظمة: تكوين فريق إدارة الأزمات، وتحديد وصف ومهام الفريق ومسئوليات أعضائه، وإعداد قائمة الاتصالات بالأطراف ذات العلاقة، وتحديد كيفية الاتصال بوسائل الإعلام، وكيفية تقييم خسائر الأزمة، والاعتبارات المالية والقانونية، طريقة كتابة تقارير متابعة الأزمة (ماهر، ٢٠٠٦م).

لسياراتها والذي قد يؤثر على الدواسات، وأنها سترسل إلى مالكي السيارات بطاقات التحذير. ثم وجود عدد من الحوادث تم الربط بينها وبين الأزمة الحالية (<http://www.ahram.org.eg/95/2010/03/04/2/9990/219.aspx>). كل ذلك - بغض النظر عن تفاصيله وحقيقة الدعاوى التي يشملها- يدل على ضعف الشركة العالمية في مجال الإجراءات الوقائية من الأزمات العالمية بما يضمن اكتشاف الأزمات مبكراً، والتعامل معها على مستوى العمليات الإنتاجية.

#### ب) تأخر الاستجابة للأزمة

الاستجابة السريعة للمشكلات المتعلقة بالمنتجات هي حجر الزاوية في إدارة الأزمات، فالساعات الثمانية والأربعون الأولى من نشوء الأزمة هي أفضل توقيت لنقل الرسائل التي تريد الشركة نقلها إلى عملائها وبقية الأطراف ذات العلاقة قبل تفاقمها (George, 2009). وبرغم علم تويوتا بوجود مشاكل فنية في سياراتها، إلا أنها تجاهلت هذه المشاكل، حتى عندما ثارت الأزمة، أنكرت في البداية أن هناك مشكلة، وتعاملت بشكل غير مناسب مع شكاوى العملاء (Kingston, 2010)؛ (Cowan, 2010). وانتظر رئيس الشركة (أكيو تويوتا) أسابيع عدة قبل أن يصدر اعتذاراً لعملاء الشركة، إضافة إلى تردده في الحضور الشخصي لفرع الشركة المحتضن لإطلاق الأزمة في أمريكا، الأمر الذي يعد خللاً إدارياً في أدائه كقائد أعمال دولي (موقع بي بي سي العربي، ٢٠١٠/٢/١٠م).

يتضح من ذلك أن تعامل الشركة مع الأزمة اتسم بالبطء وعدم الكفاءة؛ بما لا يليق بشركة تويوتا كشركة أعمال عالمية، بل وواحدة من أفضل الشركات. إن

عن تحكم الشركة، أما المديرون فهم مسئولون عن مواقف الأزمات بنسبة ٣١٪. فبرغم أن الأزمات قد تبدو عشوائية ومفاجئة، إلا أن سببها الأساسي يرجع إلى الفشل في إدراك المشكلات التي سببتها، واستبعاد إمكانيات حلولها. إن البحث العميق عن الأسباب الأصلية للأزمة هو أحد أسس الإدارة الفعالة للوصول إلى حلول دائمة لها، فغالباً ما يلجأ المديرون إلى علاج المشكلة قبل تحديد السبب الحقيقي للأزمة، وتكون النتيجة وقوع الشركة - أياً كان حجمها- في كارثة يصعب الخروج منها (George, 2009).

ومن الأخطاء التي وقعت فيها تويوتا في إدارة الأزمة عدم إدراكها للعلاقة بين الجوانب الإدارية والفنية في إدارة الأزمة، فمن الممكن أن تكون المشكلة فنية، ولكن سببها إداري في المقام الأول. وهذا ما لم تنتبه إليه تويوتا جيداً عند تشخيصها لأسباب الأزمة في البداية. ففي أواخر شهر يناير ٢٠١٠م بدأت تويوتا تصدر اعتذارات وعوداً بتحسين أدائها التقني بعدما ابتكر مهندسوها حلاً لدواسات السرعة وبدأت بتزويد الوكلاء حول العالم بها، وهذا خطأ إداري في تعامل الشركة مع الأزمة، باعتبارها قضية تقنية بحتة وليست قضية إدارية، وهو ما اعترف به رئيس الشركة أمام الكونجرس الأمريكي. وبحلول الوقت الذي أعلنت فيه تويوتا الاعتذار والتزامها الصمت قبل ذلك، كانت الشركة قد فقدت السيطرة على القضية.

وقد ساهمت بعض القرارات الإدارية في حدوث المشكلات الفنية لتويوتا مثل تركيزها على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال استخدام أجزاء مصنعة عامة Common Parts في سياراتها، سعيها منها نحو تخفيض

وفي حالة أزمة تويوتا كانت هناك حالة من التخبط تنبئ بضعف التخطيط لإدارة الأزمة (Lucht, 2010 ؛ Shirouzy, 2010)، وذلك على الرغم من أهمية التخطيط الجيد للأزمات في تحويلها إلى فرص يمكن إدارتها لصالح الشركة، وتحقيق مكاسب من ورائها (Darling, 1994). ولعل ذلك يفسر تجاهل وإنكار الشركة للأزمة في بادئ الأمر، وتأخرها في الاستجابة السريعة لها؛ حتى تتمكن من دراسة الموقف ووضع الخطط الكفيلة بالتعامل معه.

ولعل غياب خطط لإدارة الأزمة هو السبب في تناقض تصريحات المسؤولين في الشركة، فعندما صرح المسئول الأول عن الجودة في الشركة الأم شينشي ساساكي لوسائل إعلام يابانية: إن تويوتا تنتظر قراراً لتسحب سيارات معيبة من السوق الأمريكية، أصر ناطقون باسم الشركة في أمريكا على أن شركتهم تعمل من تلقاء نفسها، وهو ما يدل على وجود خلل في إدارة الأعمال العالمية لدى الشركة من جهة التنسيق وتوحيد الإجراءات والأعمال بين الشركة الأم وفروعها على المستوى العالمي (ولش وآخرون، ٢٠١٠م). الخلاصة هي أن تويوتا ركزت اهتمامها على المبيعات، ولم تعني العناية الكافية بالتخطيط لإدارة الأزمات (Rose, 2010). لذا يرى أحد الكتاب أن إدارة الأزمات يجب أن تكون جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للشركة (<http://online.wsj.com/article>) [accessed 24/3/2010].

#### د) قصر أسباب الأزمة في المشاكل الفنية

ورد في تقرير إدارة الأزمات لعام ٢٠٠٨م أن ما نسبته ١٨٪ من الأزمات يحدث بسبب عوامل خارجية



تستفيد منها عن المشاكل التي تواجهها (George, 2009). ومن الغريب في شركة عالمية مثل تويوتا أن يشتكي بعض العاملين إبان الأزمة أنهم تركوا في الظلام ولم يعلموا بتطورات الأزمة (Shirouzy, 2010).

ويتضح من استراتيجية تويوتا في التعامل مع الأزمة، أنها لم يكن لديها شبكة من العلاقات والاتصالات القوية التي يمكن الاعتماد عليها في مقاومة الأزمة، وأنها قامت بالبحث عن مساعدتها لمواجهة القوي السياسية والقانونية والسوقية المكونة للأزمة. إضافة إلى اعتمادها على قدراتها الذاتية لإدارة هذه الأزمة، وضعف اعتمادها على خبراء من خارج الشركة لمراجعة الأداء، وتزويدها بمبرياتهم عن المشكلات لتلافيها أولاً بأول، واقتراح الحلول المناسبة؛ الأمر الذي دعا رئيس شركة تويوتا إلى الإعلان أنه سوف يرأس لجنة تركز على تحسين الرقابة على الجودة في الشركة في ستة مجالات منها: زيادة الاتصالات مع السلطات الإقليمية، والاستعانة بخبرات من خارج الشركة (Lucht, 2010).

(و) عدم مراعاة الاختلافات الثقافية في التعامل مع الأزمة

منحت الأزمة شركة تويوتا فرصة لتصحيح ثقافتها التنظيمية، لتحسين عمليات توكيد الجودة، والتركيز بصورة أكبر على الاهتمام والتفاعل مع عملائها، وتحسين الحوكمة، وتقديم خدمات ما بعد البيع (Kingston, 2010). ومن الجوانب الثقافية التي ينبغي توجيه درجة عالية من العناية بها في الشركات الدولية مثل شركة تويوتا الاختلافات الثقافية في الأسواق التي تتعامل بها، حيث يجب على شركات الأعمال العالمية مراعاة البيئة الثقافية في الأسواق الأجنبية التي دخلتها،

أسعارها وزيادة مبيعاتها لكي تصبح الشركة الأولى لإنتاج وبيع السيارات في العالم؛ الأمر الذي أفقدها السيطرة على أهم مكون في بناء مجدها وسمعتها وهو عنصر الجودة (Ji-yoon, 2010). وقد دعا ذلك تويوتا إلى إعلان نيتها عن مراقبة الجودة بدقة أكبر من خلال مراجعة عمليات الرقابة على الجودة في مراحل التصميم والإنتاج والمبيعات، وتقديم الخدمات (Toyoda, 2010)، وتكوين لجنة يرأسها رئيس الشركة تقوم بمهام مختلفة منها تحسين عمليات فحص الجودة بالشركة وإنشاء مراكز لتمييز الجودة (Lucht, 2010).

هـ) ضعف شبكة الاتصالات داخل وخارج الشركة

يمثل الاتصال أحد الأسلحة الهامة في مواجهة الأزمات، حيث تساهم فعالية الاتصال وقت الأزمات في كثير من الظروف على مواجهة الأزمة والقضاء عليها. ويقصد بالاتصالات في مواقف الأزمات توفير المعلومات والحقائق للأطراف ذات العلاقة بالأزمة أو التي تساهم في انتشارها، وخاصة وسائل الإعلام كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون، ووكالات الأنباء. لذا، فمن الضروري عند إعداد خطة إدارة الأزمات إعداد قائمة الاتصالات بالأطراف ذات العلاقة بالأزمة (ماهر، ٢٠٠٦م).

إن البناء المبكر لشبكة من علاقات الاتصال داخل الشركة وخارجها هو من الأمور المهمة في إدارة الأزمات، فعندما تبدأ الأزمة يصبح من الصعب البحث عن من يمكنهم المساعدة في إدارة الأزمة. ومن ثم يصبح من الخطأ الانغلاق وتجنب مشورة الآخرين، فالراقبون الخارجيون يمكنهم تزويد الشركة بمبريات

خصوصاً في فترات الأزمات.

من السيارات وإصلاح مئات الآلاف منها على الأقل، فسوف يكلفها ذلك قرابة الملياري دولار أمريكي، وهي الأعلى بالتاريخ (قبل حادثة بريتيش بتروليوم في خليج المكسيك، والأعلى لشركة سيارات) مقارنة بالأزمات السابقة الشهيرة. فتعامل شركة جونسون أند جونسون مع أزمة كبسولات تايلينول كلفها حوالي ١٤٠ مليون دولار في حادثة عام ١٩٨٢م وحوالي ١٠٠ مليون دولار في حادثة عام ١٩٨٦م (Johnson, 1989). كما يُتوقع أن تنخفض حصتها السوقية في السوق الأمريكية بشكل خاص والسوق العالمية بشكل عام في الأمد القصير لحين وضوح مدى استفادتها واستثمارها للأزمة في الأمد البعيد. وفي هذا الصدد، أشارت توقعات المحللين أن شركة فورد هي المؤهلة بشكل كبير لاحتلال موقع تويوتا كأكبر شركة سيارات عالمية، حيث مثلت فورد ثاني أكبر شركة في سوق السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية بعد جنرال موتورز هذا العام ٢٠١٠م.

ووفقاً لتقديرات شركة ادموندز دوت كوم (edmunds.com) فإن الحصة السوقية المتوقعة للشركات العالمية الكبرى الثلاث في صناعة السيارات في السوق الأمريكية بنهاية عام ٢٠١٠م هي على النحو التالي:

الجدول رقم (٣). الحصة السوقية المتوقعة لشركات السيارات الكبرى الثلاث في السوق الأمريكية بنهاية

وفي هذا الصدد، يعتبر بكاء رئيس شركة تويوتا أمام وسائل الإعلام الأمريكية في أمريكا وفي ذروة الأزمة ليس هو التصرف المناسب لمدير شركة أعمال عالمية، وذلك من حيث مراعاة المعايير والقيم والعادات للدولة الأجنبية التي تعمل بها الشركة، حيث يعتبر اليابانيون أن البكاء من سمات الشرفاء، بينما يعتبر البكاء في الثقافة الأميركية دلالة على الضعف. ومن هنا فمن غير المستغرب إتجاه كثير من العملاء والمتابعين في أمريكا لتفسير بكاء تويوتا على أنه إقرار بالذنب والجرم المرتكب.

#### سادساً: التوقعات المستقبلية للأزمة

مما لا شك فيه أن مستقبل تويوتا بعد أزمته العالمية الحالية سيكون صعباً على المدى القصير على الأقل، فمن المتوقع أن تستمر تداعيات الأزمة البيعية والمالية ربما لسنوات مقبلة، تقوم خلالها الشركة بالعمل على احتواء هذه التداعيات، وإعادة البناء حتى تعود الشركة إلى سابق عهدها. وفي هذا الإطار تشير التوقعات المستقبلية لآثار الأزمة على أداء تويوتا إلى يلي:

#### ١- تقديرات الخسائر والحصة السوقية والميزة

##### التنافسية المستقبلية

تشير التقديرات العالمية إلى تحمل تويوتا لخسائر كبيرة بسبب هذه الأزمة؛ نتيجة لاسترجاع عدد كبير عام ٢٠١٠م في السوق الأمريكية.

الشركة	التوقع
جنرال موتورز	تصل حتى ١٨,١٪
فورد	تصل حتى ١٦,٦٪
كرايسلر	أدنى من ١٦,٥٪

متجاوبة مع هذه النصيحة. أما نصيحتها الثانية فهو تجنب عدم الاستجابة والرد، فالظاهر أن تويوتا لم تتجاوب مع هذه النصيحة مبكراً وبشكل ملائم، على الأقل في بداية ظهور الانذارات المبكرة.

## ٢- احتواء الأزمة أو الخسائر

ليس من المرجح انتهاء فصول الأزمة في المدى القصير، فقد تعاني تويوتا بسبب اهتزاز صورتها بصفتها كانت الأفضل على مستوى الجودة في صناعة السيارات العالمية، فالتهاوي أسرع من التعافي، وكل ذلك يتوقف على ما ستبكره تويوتا من أفكار خلاقة لإعادة وضعها السوقي. ولعل من أبرز ما يتوقع أن تخطوه تويوتا في هذا الجانب ما يلي (<http://ara.reuters.com/article/businessNews/idARACAE62106N20100302> ؛ [www.edmunds.com/help/about/press/162006/article.html](http://www.edmunds.com/help/about/press/162006/article.html)).

(<http://ara.reuters.com/article/businessNews/idARACAE62106N20100302> ؛ <http://www.edmunds.com/help/about/press/162006/article.html>).

أ) الاستمرار في إيقاف بعض المصانع، وكذلك بعض الموديلات الجديدة، إضافة إلى التحفظ والمراقبة الشديدة على إنتاج الطرز محل الشكوى خاصة في السوق الأمريكية وذلك على المدى القصير.

ب) استمرار تويوتا في تقديم التخفيضات السعرية غير المسبوقة في تاريخها على المدى القصير حتى انكشاف محركات الأزمة كافة.

ج) احتمال ظهور عيوب جديدة في موديلات جديدة أطلقت حديثاً، مما يتطلب التحسب لهذا التهديد قبل ظهوره على السطح، فيزداد الوضع سوءاً.

والجدير بالذكر أن شركة (إدموندز) كانت قد توقعت أن تبلغ الحصة السوقية لتويوتا حوالي ١٧,٦٪ عام ٢٠١٠م، قبل قيامها بسحب السيارات. ويجب ألا نغفل ما قد تحققه نيسان اليابانية أو هيونداي الكورية، فمن المتوقع أن تحققا - على منوال فورد - نتائج قوية هذا العام حسب التقديرات، حيث تتمتع كل منهما بوضع سوقي جيد يتيح لهما تحقيق مكاسب من وراء تعثر تويوتا. ولا يزال وضع هوندا غامضاً، خصوصاً أنها لم تحقق أي قفزات من جراء تعثر تويوتا كما حصل لغيرها من الشركات الكبرى (<http://www.edmunds.com/help/about/press/161766/article.html> ؛ [www.cnn.com](http://www.cnn.com) [accessed 14/3/2010] com عبدالرحمن يوسف العلي وآخرون : إستراتيجية تويوتا في إدارة أزمته بالسوق الأمريكية : دراسة تحليلية ... ؛ (Reuters, 2010).

وفيما يتعلق بالميزة التنافسية لتويوتا والمتمثلة بالدرجة الأولى في عنصر الجودة، هناك تغييرات نوعية في هذا المجال أعلن عنها رئيس شركة تويوتا، مضمونها أنه سيتأسس لجنة تركز على تحسين الرقابة على الجودة في شركة تويوتا وفروعها في ٦ مجالات رئيسية هي (Lucht, 2010):

- ١- تحسين عمليات فحص الجودة بالشركة.
- ٢- دعم البحوث المتعلقة بالعملاء.
- ٣- إنشاء مراكز لتميز الجودة.
- ٤- الاستعانة بخبراء من خارج الشركة للرقابة على الجودة.
- ٥- زيادة الاتصالات مع السلطات الإقليمية.
- ٦- تحقيق اللامركزية لفروع الشركة.

وحذرت آينوت بونداليكا وآخرون (Pandeli et al., 2010) من أنه في حالة الأزمات، يجب على المنظمات أن لا تسعى نحو تخفيض التكاليف بشكل غير مسيطر مما قد يؤدي إلى زيادة التكلفة، ومن الظاهر أن تويوتا

لدى الأفراد، ونؤكد أن شركتنا ستتمتع بشفافية أكبر، وسيكون المستهلكون هم محور الاهتمام الأول. ورغم هذه التصريحات، فإن تويوتا ماضية أيضاً في رفع مستويات الإنتاج والمبيعات، حيث توقعت تويوتا أن ترتفع مبيعاتها في ٢٠١٠م بنسبة ٦٪ عن ٢٠٠٩م لتبلغ ٨,٢٧ مليون سيارة، علماً بأن مبيعات تويوتا عالمياً حققت تراجعاً في ٢٠٠٩م بنسبة ١٣٪ بعدد بلغ ٧,٨١ مليون سيارة. وعلى الرغم من التوقعات السلبية التي يبديها المحللون عن مبيعات تويوتا وحصتها السوقية، إلا أن المتفائلين يدعمون تفاؤهم بأن ما حصل سوف يحفز تويوتا للنهوض مجدداً بعد التغييرات الكبيرة التي ستطال الكثير من مكونات الشركة اليابانية (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/DB8D1313-E0DF-4E4C-8A6A-517AFFD2765D.htm>).

ومن بين أهم المراجعات التي اتخذتها الشركة إعادة النظر في استراتيجية التوسع، حيث يقول رئيس الشركة: "اعتذر عن التوسع الأخير الذي تجاوز السرعة التي كنا من خلالها قادرين على تطوير عاملينا ومؤسستنا"، إضافة إلى تحسين عمليات الرقابة على الجودة، والاهتمام بالعملاء، وإنشاء مراكز تميز للجودة (Shirouzy, 2010).

خلاصة القول أن أمام شركة تويوتا وقت طويل لاستعادة ثقة المستهلكين الذين اصطدمت توقعاتهم الخاصة بما اشتهرت به محببتهم على مستوى العالم كميزة تنافسية رائدة في مجال جودة سياراتها. وسوف تكشف الأيام المقبلة عما إذا كانت اعتذارات رئيسها ودموعه أمام الشعب الأمريكي سوف ينجحان في الانتصار.

(د) التركيز على السلامة في التصميم، مع اهتمام أكبر بسلوك السائق وظروف القيادة الواقعية. وقد أعلنت تويوتا نيتها إقامة لجنة مستقلة لتقييم عمليات ضمان الجودة، فقد ذكر شيتشي ساساكي رئيس الرقابة على الجودة بالشركة اليابانية "أن إصلاح عمليات ضمان الجودة في تويوتا سوف تشمل تصميم السيارة وتصنيعها والمبيعات والخدمة".

(هـ) ستعمل تويوتا على تحسين شبكة جمع المعلومات من المستهلك، وإقامة مكاتب فنية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومراجعة أجهزة تسجيل بيانات السيارة، وتطوير معدات كشف العيوب الفنية.

### ٣- إعادة البناء (إعادة النشاط والتطوير)

لن يكون هناك سبيل لتويوتا إلا أن تحرز تقدماً ملحوظاً ولموسماً لدى عملائها فيما يتعلق بالجودة، حيث نقلت لوس انجلوس تايمز عن المدير التنفيذي لشركة إدموندز دوت كوم "جيرمي انويل" قوله: إن سحب السيارات الذي قامت به تويوتا يمكن أن يحدث تغيراً مفصلياً في صناعة السيارات العالمية، حيث ستحرص الشركات مستقبلاً على تجهيز سياراتها بوسائل أكثر سلامة، بما في ذلك أكثر من جهاز استشعار (Sensor) وبقطع غيار أعلى جودة، مما يعني توقعات بارتفاع أسعار السيارات مستقبلاً ([http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/03/100302\\_az\\_gm\\_power\\_steering\\_glitch\\_recall\\_to2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/03/100302_az_gm_power_steering_glitch_recall_to2.shtml)).

وستركز تويوتا مستقبلاً على جودة منتجاتها أكثر من تركيزها على الكم، حيث ذكر رئيس تويوتا (السيد تويودا) في مؤتمر صحفي عقب لقائه برئيس الوزراء الياباني "ناقشنا كيفية إنتاج وتصنيع السيارات بمعايير أفضل لكي تتمكن من استعادة صورة الشركة

بسبب إهمال من جانب الشركة، وإنما هو عمل من أعمال الإرهاب ضد الشركة.

٤- السمعة العتيقة الجيدة للشركة.

وتحديدا فقد فقامت الشركة بالإجراءات التالية:

(أ) تكوين رئيس مجلس إدارة الشركة فريق إستراتيجي للتعامل مع الأزمة.

(ب) إعلان الشركة مكافأة مالية مقدارها مائة ألف دولار للقبض على المجرم.

(ج) نشر الشركة إعلانات من صفحة كاملة تشرح الوضع، وإستعدادها لتعويض المستهلكين عبوات الكبسولات حتى المستعملة، وتوضيح أن عبوات الحبوب ليست معنية بالموضوع (فقط الكبسولات).

(د) توفير خط ساخن مجاني للإجابة على تساؤلات المستهلك، وتوزيع كوبونات مجانية.

(هـ) ظهور رئيس مجلس إدارة الشركة في الإعلانات وبرامج المحادثات لشرح ما عمله الشركة للسيطرة على الوضع.

(و) قيام الشركة بتطوير خطة علاقات عامة موجهة للمستهلكين، والموظفين، والإعلام، ومساهمي الشركة، والجهات القانونية.

(ز) التواصل المكثف مع الأطباء من أجل تطمين مرضاهم بإستخدام كافة الوسائل.

(ح) قيام أكثر من ألفي مندوب مبيعات بزيارة الأطباء ومقدمي الخدمات الطبية الآخرين.

(ط) توفير عينات مجانية من حبوب تايلينول للأطباء لتوزيعها على مرضاهم.

ومن نتائج هذه النشاطات هو كسب الشركة تعاطف الإعلام، وظهور أكثر من ٨٠ ألف مادة

وستؤثر نتيجة معركة السيد تويودا ليس فقط على مستقبل أكبر شركة سيارات في العالم والإمبراطورية التي كونها جده قبل ٧٠ عاماً، وإنما على سمعة المنتجات اليابانية وثقة الناس فيها؛ وبالتالي ستؤثر على مستقبل الاقتصاد الياباني بشكل عام، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على المنتجات التصديرية بوجه عام، والسيارات بوجه خاص.

سابعاً: النتائج والتوصيات

في هذا الجزء الأخير من البحث، سوف نتناول أبرز النتائج والتوصيات، والبحوث التي يمكن إجراؤها في هذا الموضوع.

النتائج

لعل من المناسب إستذكار أفضل الممارسات في التعامل مع أزمة حقيقية تواجه الشركات هو تصرف شركة جونسون آند جونسون في عام ١٩٨٢م عندما توفي سبعة أشخاص بعد تناولهم كبسولات (إكسترا سترنث تايلينول) الملوثة بالسّم. ومرة أخرى صادفت الشركة أزمة ثانية بتسميم الدواء المباع للجمهور في عام ١٩٨٦م. ولا يزال الباحثون يرون في تعامل الشركة مع الأزمة مقياساً على الرغم من أن الشركة لم يكن لديها إستراتيجية رسمية لإدارة الأزمات. وترى الباحثان إيلين موراي وساندر شوهن (Murray & Shohen, 1992) أن سبب تحطّي الشركة الأزمة بنجاح يعود إلى الأسباب التالية:

١- تقاسم الشركة مع وسائل الإعلام بصراحة لكافة تفاصيل الوضع في وقت الأزمة وبعدها.

٢- قيام رئيس مجلس إدارة الشركة بقيادة واضحة للوضع وإعلان نفسه المتحدث الرسمي المسئول.

٣- تصور المسئولين والعامّة أن التسمم ليس

٣- نجحت تويوتا في التخفيف من حدة الأزمة بعدد من الاستراتيجيات المتتابعة: التنفيس، والاختراق، والتفتيت، والامتطاء، لكنها تجاهلت في نفس الوقت الجذور الإدارية لظهور الأزمة، والتي من أهمها التوسع التقني القائم على تبني الشركة للتوجه الإنتاجي الذي يركز على كم وجودة المنتجات، لكي تصبح أكبر شركة سيارات في العالم في حجمي الإنتاج والمبيعات، ومن ثم ضعف الاهتمام بحاجات ورغبات العملاء.

٤- وقعت تويوتا في عدد من الإخفاقات إبان إدارتها للأزمة ساهمت في تفاقمها واستحكامها منها: تجاهل وإنكار إشارات الإنذار المبكر بوجود مشكلات فنية في سياراتها، وضعف استجابتها السريعة عند نشوء الأزمة، والتفسير السريع لأسباب الأزمة على أنها أسباب فنية في المقام الأول، ومن ثم تجاهلها أن وراء هذه الأسباب الفنية نظام إداري يفرز هذه المشكلات، إضافة إلى ضعف التخطيط لإدارة الأزمة، وضعف شبكة العلاقات والاتصالات مع القوى التي يمكن توظيفها في إدارة الأزمة، وضعف مراعاتها للاختلافات الثقافية في الأسواق الدولية التي تتعامل فيها.

٥- من الإخفاقات التي وقعت فيها تويوتا إبان إدارتها للأزمة أيضاً ركزت على جانب واحد فقط هو جانب منفعة الشركة المتمثل في سرعة خروجها من الأزمة وعودة سمعتها ونشاطها ومبيعاتها وحصتها السوقية لما كانت عليه قبل الأزمة، وأهملت البعد الإنساني للأزمة، حيث تناست الشركة من أضرارها من المشكلات الموجودة بسياراتها، ولم تظهر تعاطفاً حيالهم، ولم تعلن عن صرف تعويضات لما لحق بهم من الأذى.

٦- في نظرة للمستقبل، من المرجح أن تترك أزمة

صحفية، ومعرفة المواطنين الأمريكيين لتايلينول أكثر من معرفتهم بإسم الرئيس الأمريكي، وإعادة الثقة في الجمهور عن طريق توفير المنتج في عبوة جديدة مقاومة للعبث، وإرتداد مبيعات المنتج إلى ٨٠٪ من مستواه السابق خلال ٣ أشهر من بداية الأزمة، وزيادة مبيعات العبوة الجديدة بنسبة ٥٠٪ من توقعات الشركة.

ومن تتبع نشاط شركة تويوتا وتاريخها الطويل في إنتاج السيارات حتى أصبحت شركة عالمية متعددة الجنسيات، ومن قراءة وتقييم أبعاد أزمته التي بدأت منذ الربع الأخير من عام ٢٠٠٩م، ودعتها إلى سحب عدد كبير من سياراتها من السوق العالمية، ومن تحليل آراء المراقبين وإستخلاص الباحثين بخصوص إدارة تويوتا لهذه الأزمة يمكن الخروج بالنتائج التالية:

١- هناك عدد من المشكلات الرئيسة في مجال الجودة والسلامة بشركة تويوتا مثلت بؤرة الأزمة، والتي شكلت أرضية مناسبة لاشتعال فتيل أكبر أزمة تمر بها رائدة الجودة في العالم، لكن ضعف استعداد تويوتا وتأخرها في الاستجابة والتعامل مع هذه المشكلات مبكراً هو الذي صعّد من الموقف، وحولها لأزمة ذات تداعيات خطيرة على أداء الشركة وعلى الاقتصاد الياباني في الحاضر والمستقبل.

٢- ساهمت القوى السياسية في الولايات المتحدة الأمريكية في تصعيد وتيرة الأزمة، فهناك عدد من الدلائل على ارتباط مفاصل الأزمة الرئيسة بأحداث كانت من أطراف سياسية أمريكية، بهدف استعادة مجد شركات السيارات الأمريكية الذي استولت عليه تويوتا، فكان أن وجدوا في سقطة تويوتا فرصة لاسترداد حقهم المسلوب.

٢- ضرورة اهتمام الشركات العالمية بشكل أكبر بعملية المراقبة البيئية داخل الشركة وخارجها، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر لاستشعار الأزمات قبل حدوثها، ومن ثم وأدها قبل ولادتها، والاستجابة السريعة لها عند نشوئها، حيث تتسم الأزمات بالشركات العالمية بالضخامة وصعوبة المعالجة السريعة، مهما كانت الكفاءة الإدارية للشركة، خصوصاً كلما كبر حجم الشركة، وكثرت فروعها في الأسواق الدولية.

٣- تمثل تجربة تويوتا في إدارة الأزمات حالة عملية فريدة وفي غاية الأهمية للشركات الدولية، حيث تضمنت عدداً من الدروس المستفادة في تعامل الشركات على المستوى الدولي في الأنشطة الإدارية والتسويقية في مجالات مثل: التوسع، والجودة، والعمل، والهيكلية الإدارية، والميزة التنافسية، والعلامة التجارية، وإدارة المنافسة.

٤- الضرورة الحتمية لعمل موازنة سليمة بين عناصر الجودة والتقنية والتوسع القاري والدولي، وحاجات العملاء، حيث أن من المزالق المعتادة إنجرار الشركات الدولية للتركيز على عناصر الجودة والتقنية، أو تحقيق التوسع الإنتاجي والبيعي وزيادة الحصص السوقية على حساب العملاء، ويتنافى ذلك مع المفهوم الحديث للتسويق الذي يركز على إشباع حاجات ورغبات العملاء في المقام الأول.

٥- من المهم في ظروف الأزمات الاستعانة بخبرات من خارج المنظمة التي تعاني من الأزمة، وعدم اكتفاء الشركات بقدراتها الذاتية التي أدت إلى حدوث الأزمة، فالخبراء الخارجيون سيكونون أكثر حيادية وقدرة على اكتشاف المشكلات الحقيقية

شركة تويوتا المتعلقة بجودة وسلامة وأمان سياراتها أثراً سيئاً على أداء الشركة ربما لعدة سنوات مقبلة. وقد يكون أثرها أكثر سوءاً مما تعرضت له إبان الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٩م، لكون أزمته الحالية تعود إلى أسباب إدارية داخلية في المقام الأول قد تحتاج لوقت طويل لدراستها، ومعالجة تداعياتها السلبية على ثقة العملاء، والمركز التنافسي للشركة الشركة. وقد تترك هذه الأزمة بصماتها على الصورة الذهنية لتويوتا ومنتجاتها وحصتها السوقية ربما لجيل كامل أو أكثر، إذا ما واصل منافسوها المتربصون انتهاز هذه السقطة التاريخية للشركة، أو أخفقت الشركة في تصحيح أوضاعها واستعادة ثقة العملاء.

### التوصيات

من استعراض وتقييم التجربة العملية لشركة تويوتا في إدارة أزمته، باعتبارها واحدة من كبريات الشركات العالمية، يمكن الخروج بعدد من التوصيات العامة التي يجب مراعاتها في إدارة الأزمات بالشركات الدولية بالشكل الذي يحقق الوقاية منها أو التخفيف من أثارها الخطيرة على أداء هذه الشركات. ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

١- الاستفادة من الجوانب الإيجابية للأزمة، فعندما تحدث أزمة في شركة ما، خصوصاً إذا كانت تمارس نشاطها على المستوى العالمي، فيجب إدارة كل من جوانبها السلبية والإيجابية لصالح الشركة، فالأزمة ليست كلها خسائر، بل يمكن اكتشاف فرص بداخلها تستدعي إجراء تغييرات هامة في أنشطة الشركة، بما يساهم في تحسين أدائها ورفع قدرتها التنافسية، وتقليل احتمالات حدوث الأزمات في المستقبل.

نظم معلومات مناسبة يمكن من خلالها التعرف على الأوضاع الحالية والتنبؤ بالمستقبل للوقاية من حدوث الأزمات. وثانياً: إعداد خطط مرنة تسمح بالتوافق مع كافة المواقف المحتملة عند حدوث الأزمات، وأن تكون خطط إدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للشركة. وثالثاً استخدام أساليب فعالة لاتخاذ القرارات بحيث يشترك فيها كافة الأطراف ذات العلاقة.

هذا التحليل المنهجي يتم لأول مرة في الأدبيات العربية وربما العالمية، حيث لم نجد تحليلاً علمياً دقيقاً كالذي أجراه الباحثون بناء على البحث في قواعد البيانات الإلكترونية Proquest ABI/Inform و Emerald وقواعد بيانات المجلات والصحف الإلكترونية التي تضم الآلاف من الدوريات العلمية، وبالتالي فإن هنالك مجالات خصبة للبحث في موضوع إدارة الأزمات في الشركات الدولية وكذلك المحلية. ومن مجالات البحوث التي نقترحها فيما يتعلق بأزمة تويوتا، هو دراسة إنطباع المستهلكين في العالم العربي لكيفية إدارة تويوتا للأزمة. كذلك قد يكون من المناسب دراسة سياسات وإجراءات إدارة الأزمات بالشركات في العالم العربي، وهل الشركات الكبرى - بافتراض أن الصغيرة ليست لديها القدرة أو المعرفة لعمل هذا - لديها مثل هذه السياسات مسبقاً. وفي الشأن التسويقي، يُقترح دراسة مدى تأثير الأزمة على الحصة السوقية لشركة تويوتا في العالم العربي، ومدى تأثير الولاء نحو الماركة (Brand Loyalty)، ومدى تأثير الأزمة على سمعة الشركة (Reputation)، وتأثير الأزمة على مفهوم دولة المنشأ (Country of Origin, COO).

للأزمة والإعلان عنها، وكذلك تصميم السيناريوهات والخطط البديلة لمعالجتها.

٦- من المهم في إدارة الأزمات تحديد من أضرتهم الأزمة، والاستماع إلى آلامهم وشكاواهم، وإظهار التعاطف الإنساني تجاههم، وتعويضهم عما لحق بهم من أذى. فالتركيز على مصالح الشركة فقط في إدارة الأزمة، يعطي المستهلكين صورة ذهنية سلبية بخصوص عناية الشركة بعملائها؛ لذا ينبغي أن تكون شكاوى العملاء وتعويضاتهم - خاصة عند حدوث الأزمات - جزءاً من برامج الشركة في إدارة علاقاتها مع العملاء.

٧- العناية خلال فترات الأزمات بترسيخ العلامة التجارية لدى العملاء وما تعكسه من مزايا تنافسية للشركة وصورة ذهنية موجبه لدى العملاء، باعتبارها أحد الأصول التسويقية الهامة، خاصة لدى الشركات الدولية التي ربما تفاجأ بانقلاب كافة القوى الداخلية والخارجية ضدها من حكومات وجماعات ومنافسين. ويظل سيف العلامة التجارية الراسخة والميزة التنافسية الرائدة هو سلاح النجاة أمامها للبقاء والنمو.

٨- عند التعامل في البيئات الدولية المختلفة، من المهم ترسيخ الثقافة التنظيمية والنظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية العامة للشركة الأم لدى العاملين بفروعها في الأسواق الدولية، لضمان مستوى معين من التناسق في الأداء، ومن جانب آخر يجب مراعاة الاختلافات الثقافية المحلية في البيئات التي تعمل في ظلها هذه الفروع.

٩- بصفة عامة يتطلب تعامل الشركات الدولية مع الأزمات ثلاثة عناصر رئيسية هي، أولاً: وجود



## المراجع

### المراجع العربية

أخبار مكتوب. (٢٠١٠م/٢/٥). «تويوتا قد تسحب مئتا الاف سيارات بريوس بعد موجة من الشكاوى». <http://news.maktoob.com/article/3300661>.

[تاريخ الدخول ٢٠١٠م/٤/٢].

الخصيري، محسن أحمد. إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٢م.

دفين ستوارت. (٢٠١٠م/٣/١٦). تويوتا ونهاية اليابان، <http://newsweek.alwatan.com.kw/>

[accessed] 14/3/2010

الرشيد، صالح. أخطاء الكبار. (٢٠١٠م/٢/١٣) موقع [www.ahram.org.eg](http://www.ahram.org.eg) [تاريخ الدخول

٢٠١٠م/٣/١٥].

الشعلان، فهد أحمد. إدارة الأزمات. الرياض: الوطنية للتوزيع، ٢٠٠٢م.

صحيفة الاقتصادية السعودية. (٢٠١٠م/٢/٩). "خلاصة مشاكل تويوتا التقنية حول العالم".

[http://www.aleqt.com/2010/02/09/article\\_347412.html](http://www.aleqt.com/2010/02/09/article_347412.html) [تاريخ الدخول ٢٠١٠م/٤/٢].

صحيفة الأهرام. "معركة تويوتا لإنقاذ سمعة تويوتا"، (٢٠١٠م/٣/٤)، <http://www.ahram.org.eg/>

[تاريخ الدخول 95/2010/03/04/2/9990/219.aspx] ٢٠١٠م/٤/٢.

صحيفة الأهرام. (٢٠١٠م/٢/١٣). "سياسة خارجية: مازق النموذج الياباني". <http://www.ahram.org.eg/>

76/2010/02/13/11/7408/219.aspx [تاريخ الدخول ٢٠١٠م/٤/٢].

صحيفة الأهرام. (٢٠١٠م/٢/٢٧). "ما وراء أزمة تويوتا". <http://www.ahram.org.eg/90/2010/02/27/32/8421>.

aspx [تاريخ الدخول ٢٠١٠م/٤/٢].

صحيفة الشرق الأوسط اللندنية. (٢٠١٠م/٢/١٠).

«درس لليابان من مازق «تويوتا»» <http://www.aawsat.com/details.asp?section=6&issue=11397&article=556589>

[تاريخ الدخول ٢٠١٠م/٤/٢].

صحيفة الشرق الأوسط اللندنية. (٢٠١٠م/٣/٤). "أزمة «تويوتا»: رقائق الكمبيوتر في مقابل

العامل البشري". <http://www.aawsat.com> [تاريخ الدخول ٢٠١٠م/٤/٢].

صحيفة القدس، العدد ٦٤٤٠، السنة ١١، الإثنين ٢٠١٠م/٢/٢٢، ص ١٥.

فؤاد، حازم. (٢٠١٠م/٣/١). "أزمة تويوتا زادتها احتراماً"، <http://www.contactcars.com> [تاريخ

الدخول ٢٠١٠م/٣/٢٨].

ماهر، أحمد. إدارة الأزمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦م.

موقع CNN العربي. (٢٠١٠م/٢/٢). "من المستفيد من كربة تويوتا .. فورد .. هونداي .. أم

هونداي؟" [www.cnn.com](http://www.cnn.com) [تاريخ الدخول ٢٠١٠م/٣/١٤].

موقع الجزيرة نت. (٢٠١٠م/٣/١١). (تويوتا تواجه أسوأ أزمة بتاريخها). <http://www.aljazeera.net>

NR/exeres/DB8D1313-E0DF-4E4C-AA6A-517AFFD2765D.htm [تاريخ الدخول

٢٠١٠م/٤/٢].

موقع الجزيرة نت، الاقتصاد والأعمال : [www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net) [تاريخ الدخول ٢٠١٠م/١/٢٩].

موقع الجزيرة نت، الاقتصاد والأعمال. "إمكانية الشركات المنافسة في استثمار أزمة تويوتا:"

arabic/business/2010/03/100302\_az\_gm\_

power\_steering\_glitch\_recall\_tc2.shtml [تاريخ

الدخول ٢/٤/٢٠١٠م].

موقع بي بي سي العربي. (٢٤/٢/٢٠١٠م). "رئيس

تويوتا يعتذر أمام الكونجرس الأمريكي عن

الأعطال في سيارات شركته". http://www.

bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100224

\_Toyotabos\_sapologies\_tc2.shtml [تاريخ

الدخول ٢/٤/٢٠١٠م].

موقع بي بي سي العربي. (٢٥/٢/٢٠١٠م). "نيسان

ودايماتسو وسوزوكي تسحب الاف السيارات

لاصلاح اعطاب". http://www.bbc.co.uk/

arabic/business/2010/02/100225\_am\_nissan

\_dihatsu\_suzuki\_recall\_tc2.shtml [تاريخ

الدخول ٢/٤/٢٠١٠م].

موقع جريدة الأهرام اليومية المصرية. (١٥/٢/٢٠١٠).

"تويوتا تدافع عن نفسها في الكونجرس": http://

www.ahram.org.eg/78/2010/02/15/26/7626/219

.aspx [تاريخ الدخول ٢١/٣/٢٠١٠م].

موقع جريدة الأهرام اليومية المصرية: http://www.ahram.

org.eg [تاريخ الدخول ١٦/٣/٢٠١٠م].

موقع رويترز العربي. (٢/٣/٢٠١٠م). "تويوتا

تبلغ الكونجرس الأمريكي بتفاصيل خطوات

ضمان الجودة". http://ara.reuters.com/article/

businessNews/idARACAE62106N20100302

[تاريخ الدخول ٢/٤/٢٠١٠م].

موقع رويترز العربي. (٨/٣/٢٠١٠): http://ara.

reuters.com/article/businessnews [تاريخ

الدخول ٢٤/٣/٢٠١٠م].

http://www.aljazeera.net [تاريخ الدخول

٢١/٣/٢٠١٠م].

موقع الجزيرة نت، الاقتصاد والأعمال. "تويوتا توقف

إطلاق سيارات جديدة": http://www.aljazeera.

net [تاريخ الدخول ٢١/٣/٢٠١٠م].

موقع الجزيرة نت، الاقتصاد والأعمال. "فورد قد

تتخطى تويوتا بأمركا": http://www. aljazeera.

net [تاريخ الدخول ١٢/٢/٢٠١٠].

موقع الجزيرة نت، الاقتصاد والاعمال: www.aljazeera.

net [تاريخ الدخول ١٣/٣/٢٠١٠م].

موقع الرؤية الاقتصادية. (٢٤/٢/٢٠١٠)

"أزمة تويوتا تضع ولاء زبائنها على المحك":

www.alroya.com/node/60313 [تاريخ الدخول

٢٨/٣/٢٠١٠م].

موقع بي بي سي العربي. (١٠/٢/٢٠١٠م). "هوندا

تسحب ٤٣٧ ألف سيارة من السوق الامريكية"

[تاريخ الدخول ٢١/٣/٢٠١٠م].

موقع بي بي سي العربي. (١١/٢/٢٠١٠م). "فولكسفاجن

تسحب ٢٠٠ الف سيارة في البرازيل". http://www.

bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100211\_

am\_vw\_recall\_tc2.shtml [تاريخ الدخول

٢/٤/٢٠١٠م].

موقع بي بي سي العربي. (١٧/٢/٢٠١٠م). "أمريكا

تحقق في سرعة معالجة "تويوتا" للعطل في

سياراتها". http://www.bbc.co.uk/arabic/

business/2010/02/100217\_Toyotarecallcars\_tc2

.html [تاريخ الدخول ٢/٤/٢٠١٠م].

موقع بي بي سي العربي. (٢/٣/٢٠١٠م). "جنرال

موتورز تنوي سحب ٣, ١ مليون سيارة بسبب

مشكلة في آلية التوجيه". http://www.bbc.co.uk/

George, Bill. "7 Lessons for Leading in Crises", San Francisco, Jossey-Bass, 2009.

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list) [accessed 26/5/2010].

<http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota> [accessed 26/5/2010].

<http://Ford.com> [accessed 20/3/2010].

<http://online.wsj.com/article> [accessed 24/3/2010].

<http://online.wsj.com/article> [accessed 24/3/2010].

[http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/Toyota\\_motor\\_corporation/index.html](http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/Toyota_motor_corporation/index.html). [accessed 2/4/2010].

[http://toyota.co.jp/en/about\\_toyota/in\\_the\\_world/pdf2010/outline\\_en.pdf](http://toyota.co.jp/en/about_toyota/in_the_world/pdf2010/outline_en.pdf) [accessed 26/5/2010].

<http://www.aawsat.com/details.asp?section=6&issueno=11400&article=556993> [accessed 13/2/2010].

<http://www.ahram.org.eg/108/2010/03/17/26/11781.aspx> [accessed 17/3/2010].

<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/C9D8440A-0DF4-484F-8795-9A1461F164CF.htm> [accessed 9/2/2010].

<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/FE5E0836-F9BF-4FF6-918D-E3EC433E65F9.htm> [accessed 26/3/2010].

<http://www.alroya.com/node/60313> [accessed 8/6/2010].

<http://www.alroya.com/node/60641> [accessed 8/6/2010].

[http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100209\\_hondarecallairbags\\_tc2.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2010/02/100209_hondarecallairbags_tc2.shtml) [تاريخ الدخول 2/4/2010م].

[http://www.csmonitor.com/Commentary/Global-Viewpoint/2010/0224/The-Toyota-problem-Where-the-car-giant-went-wrong/\(page\)/2](http://www.csmonitor.com/Commentary/Global-Viewpoint/2010/0224/The-Toyota-problem-Where-the-car-giant-went-wrong/(page)/2) (24/2/2010)

<http://www.edmunds.com/help/about/press/161766/article.html> [accessed 8/6/2010].

<http://www.france24.com/ar/20100223-statement-us-toyota-congress-apologize-appear> [accessed 24/2/2010].

<http://www.toyota.com/about/news/corporate/2010/02/02-1-sales.html>, [accessed 2/2/2010].

[http://www.toyotaoman.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=134&lang=arabic](http://www.toyotaoman.com/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=134&lang=arabic) [accessed 23/6/2010].

[http://www2.toyota.co.jp/en/about\\_toyota/overview/index.html](http://www2.toyota.co.jp/en/about_toyota/overview/index.html)

Ji-yoon, An et al. "Steering Toyota Out of a Crisis", AsiaNews, [http://www.asianewsnet.net/epaper/pdf/AsiaNews%20Feb26-Mar11\\_2010%20](http://www.asianewsnet.net/epaper/pdf/AsiaNews%20Feb26-Mar11_2010%20)

موقع وكالة الانباء الكويتية (كونا)، الشؤون

الاقتصادية: [www.kuna.net.kw](http://www.kuna.net.kw) [تاريخ الدخول

٨/٣/٢٠١٠م].

موقع: <http://ar.wikipedia.org> الصفحة الخاصة بتويوتا،

[تاريخ الدخول ١٠/٣/٢٠١٠م].

الحواري، سيد. إدارة الأزمات. الرياض: دار قرطبة

للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

ولش، ديفيد وآخرون، «الفرصة الكبيرة أمام

ديترويت»، مجلة بنيس ويك، الطبعة العربية،

(مارس ٢٠١٠م)، ص ٣٨-٤٣.

### المراجع الإنجليزية

Booth, S. Crisis Management Strategy, Competition, and Changes in Modern Enterprises. London, Routledge, 1993.

Cowan, James. [http://www.canadianbusiness.com/managing/strategy/article.jsp?content=20100301\\_10007\\_10007](http://www.canadianbusiness.com/managing/strategy/article.jsp?content=20100301_10007_10007)

Cross, Barry. "Planning to Manage Your Next Crisis Decisively and Effectively". Ivey Business Journal Online, London, Canada [accessed 16/6/2010]. ABI/INFORM Global, Document ID: 1975205931, 2009.

Daily Finance. (2/3/2010AD). Secretary LaHood's 'Stop Driving' Comments Make It Even Worse for Toyota, <http://srph.it/b5FyGS> [accessed 2/4/2010].

Darling, John R. "Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision making". Leadership and Organization Development Journal, Vol. 15, No., 8, pp. 3-8, 1994.

Deutsch, K. W. The Nerves of Government. New York, Free Press, 1963.

Erikson, K. A New Species of Trouble: Explorations in Disasters, Trauma, and Community. New York, W.W. Norton, 1994.

Evans, Niger and Elphick, Sarah. "Models of Crisis Management: An Evaluation of Their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry", The International Journal of Tourism Research, Vol. 7, No. 3, pp. 135-150, 2005.

Fink, S.L and Taddeo, K. "Organizational Crisis and Change", The Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 7, p. 15-41, 1971.

- Reuters (12/3/2010). "Toyota May Keep Discounts After Strong March Sales:" <http://www.reuters.com> [accessed 18/3/2010].
- Rose, Mike. "Toyota Took a Wrong Turn on Crisis Management", NST Blog News and Smart Talk, 3/2/2010.
- Seymour, M. and Moore, S. *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*. London, Cassel, 2000.
- Shirouzy, Norihiko & Sanchanta, Mariko. "Support Waves at Toyota for Chief", Wall Street Journal, Eastern edition, New York, 23/2/2010. pg. A4.
- Shrivastava, Paul, Mitroff, Ian I., Miller, Danny, & Miglani, Anil. "Understanding Industrial Crises". *The Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, pp. 285-304, 1988.
- Smith, Denis. "Beyond Contingency Planning: Towards a Model Crisis of Crisis Management", *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 4, pp. 263-275, 1990.
- Smith, Denis. "Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organization", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 309-320, 2005.
- Toyoda, Akio. "Back to Basics for Toyota", Wall Street Journal, Eastern Edition, New York: 23/2/2010, pg. A.19.
- Toyota Market Share Lowest Since 2005; Hyundai and Nissan Highest Ever: <http://www.edmunds.com/help/about/press/161766/article.html> [accessed 14/3/2010].
- Toyota Purchase Intent Soars Nearly 40 Percent After Incentives Announcement: <http://www.edmunds.com/help/about/press/162006/article.html>. [accessed 14/3/2010].
- [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com) [accessed 25/2/2010].
- [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) [accessed 24/2/2010].
- PDF.pdf
- Johar, Gita V., Birk, Matthias & Einwiller, Sabine A. "How to Save Your Brand In the Face of Crisis". *Sloan Management Review*, Vol. 51, No. No. 4, pp. 57-64, 2010.
- Johnson, Clark H. "A Matter of Trust". *Management Accounting*, Vol. 71, No. 6, pp. 12-13, 1989.
- Kello, John. "Positive Safety Cultures: Toyota and our Turbulent Times: Four Lessons in Corporate Risk Exposure". *Industrial Safety & Hygiene News*, 2010, [http://www.ishn.com/Articles/Column/BNP\\_GUID\\_9-5-2006\\_A\\_1000000000000800492](http://www.ishn.com/Articles/Column/BNP_GUID_9-5-2006_A_1000000000000800492) [accessed 22/9/2010]
- Kingston, Jeff. "A Crisis Made in Japan", Wall Street Journal, Eastern Edition, New York, 6/2/2010), pg. W.1.
- Kouzmin, A. "Crisis Management in Crisis?" *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 30, No. 2, pp. 155-183, 2008.
- Kuklan, Hoosshang. "Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Action", *Management International Review*; Vol. 28, No. 3, pp. 21-30, 1988.
- Liker, J. *The Toyota Way*. New York, McGraw Hill, 2003.
- Lucht, Nicole. "Crisis Management", [http://www.lvbusinesspress.com/articles/2010/02/15/business\\_life/iq\\_34216429.txt](http://www.lvbusinesspress.com/articles/2010/02/15/business_life/iq_34216429.txt)
- Mashable (1/3/2010). "Could the Toyota Recall Crisis be Helping the Brand?". <http://mashable.com/2010/02/22/Toyota-brand/> [accessed 2/4/2010].
- Meyers, G.C. *When it Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*. New York, Mentor, 1986.
- Mitroff, I. "Think Like a Sociopath, Act Like a Saint", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 4, pp. 42-53, 2004.
- Murray, Eileen, & Shohen, Sandra. "Lessons from the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis". *Medical Marketing and Media*, Vol. 27, No. 2, p. 14, 1992.
- Pandelica, Ionut, Pandelica, Amalia, and Dabu, Bianca. "The Response of Organizations in Crisis Conditions", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No. 2, pp. 151-196, 2010.
- Pearson, C. and Clair, J. "Reforming Crisis Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 59-76, 1988.
- Piotrowski, Chris and Guyette, Jr., Roger. "Total Recall Crisis: Public Attitudes on Leadership and Ethics", *Organization Development Journal*, Vol. 28, No., 2, pp. 89-97, 2010.

## Toyota's Strategy in Managing its Crisis in the U.S. Market: An Analytical Study

**\*Abdurrahman Yousuf Al Ali, and\*\*Mahmood Saleh**

*\*Professor of International Business Management and Marketing,  
College of Business Administration, King Saud University*

*\*\*Assistant Professor of Marketing,  
College of Business Administration, King Saud University*

**Mohammad Al Onaizi, Saad Al Ghahtani, Yasir Al Quetar and Khaled Al Osaymi**

*Students of Master of Business (MBus) Program,  
College of Business Administration, King Saud University,  
Riyadh, Saudi Arabia*

(Received 1/8/1431H.; accepted for publication on 12/11/1431.)

**Abstract.** This paper examines the case of Toyota's management of the crisis it faced during the last quarter of 2009 which necessitated the withdrawal of a large numbers of cars globally, especially in the U.S. market. This crisis has serious implications for both the company and the Japanese economy. In this context, this paper presents an analysis and assessment of this event; extrapolated from the views of researchers and observers about the causes and handling of this crisis by Toyota and content analysis of the writings about the crisis.

One of the main findings of the research is that Toyota was successful in managing the crisis by implementing a set of successive strategies which are: the venting strategy to ease the crisis; the penetration strategy to understand the components of the crisis and its causes and motives; the fragmentation strategy to decompose the high impact crisis into small pieces to deal with; and finally the gripping strategy of the domestic U.S. operations to tighten control, stimulate the participation of workers, increase their loyalty to maximize productivity, and improve company performance.

Although there are signs of success, Toyota's reputation and market share in the U.S. have suffered. Probably the biggest failure is the weak response to early warning signals about the technical problems which the company initially denied. The company started dealing with the crisis on faulty assumptions which lead to a course of actions to treat the symptoms, not the root cause which is management-related. Large losses were evident but that could have been minimized.

The main recommendations of this paper to deal with crisis that multinational corporations face is the need to balance between the elements of quality, technical and international expansion and the needs and desires of customers. Also, it is imperative that three components are in place to manage crisis: proper information systems, flexible plans to deal with all possible situations, and effective methods for decision-making.