

ทิศทางใหม่ของรถยนต์ เมื่อฟ้าคลั่งฝน

ท่าม กลางกระแสวิกฤติ Recall ยังไม่สร่าง โตโยต้าประกาศทิศทางใหม่ร่วมมือกับบริษัทอเมริกา ปรับโครงสร้างองค์กรและบุคคล ประธานโตโยตะ อากิโอะ เปิดตัวแสดงบทบาทต่อภายนอกมากขึ้น

ที่บริษัท TESLA MOTOR บริษัทเวเนเจอร์รถยนต์ไฟฟ้าของอเมริกาที่ Silicon valley รัฐแคลิฟอร์เนีย ประธานโตโยตะ ได้แถลงข่าวร่วมกับประธานผู้บริหารของ TESLA MOTOR และผู้ว่าการรัฐ อานโบลด์ ซาวาสเน็กเกอร์ ถึงการร่วมทุนของโตโยต้าใน TESLA MOTOR

ลดการวิพากษ์วิจารณ์

โตโยต้าประกาศลงทุน 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เข้าร่วมในการพัฒนารถยนต์ไฟฟ้า โดย TESLA นี้ เป็นบริษัทเวเนเจอร์ผู้ผลิตรถสปอร์ตชั้นสูงที่เป็นรถยนต์ไฟฟ้าขายคันละ 1 แสนดอลลาร์ (ประมาณ 3.3 ล้านบาท) โดยเป้าหมายของโตโยต้ามี 2 ประการด้วยกัน คือ

ประการที่ 1 เทคโนโลยีของ TESLA ซึ่งสามารถทำให้โตโยต้าสามารถพัฒนาเป็นเทคโนโลยีได้ในเวลาอันสั้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ในการประกอบและควบคุมแบตเตอรี่ ลิเทียมไอออนที่ใช้ในคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก 6,000 ก้อนมาประกอบกันเป็นที่น่าสนใจว่า Google ก็ได้เข้าร่วมลงทุนในบริษัทนี้ด้วย

ประการที่ 2 การร่วมมือกันนี้ ทำให้เสียงวิพากษ์วิจารณ์ (ปัญหา Recall) นั้น บางเบาลง เพราะ TESLA จะเข้าซื้อโรงงานส่วนหนึ่งที่โตโยต้าร่วมทุน กับ GM ซึ่งได้

ปิดไปเพราะวิกฤติทางการผลิตและคาดว่าจะผลิตรถเก๋งระดับราคา 5 หมื่นดอลลาร์ ได้ปีละ 2 หมื่นคันในปี 2012 มีคนทำงานเพิ่มขึ้น 1,000 คน ซึ่งเป็นเรื่องที่ประธานโตโยตะได้ประกาศไว้ก่อนหน้านี้ว่าจะช่วยเหลือให้การจ้างงานเพิ่มขึ้น

แนวนโยบายหลักของประธานโตโยตะที่ชัดเจนก็คือ ความเชื่อมั่นต้องมาก่อนกำไร หากไม่ได้รับความเชื่อมั่น เชื่อถือจากลูกค้า ถึงจะมีกำไรก็คงอยู่ไม่ได้นาน ดังนั้น สำหรับโตโยต้าแล้ว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ต้องไม่เสียดายค่าใช้จ่ายในการแก้ไข ปัญหา เรื่อง Recall นั้น ต้องจัดการให้รวดเร็ว ถึงแม้ว่าการค้นหาปัญหาอาจจะต้องใช้เวลานานก็ตาม แต่เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าก็ต้องหยุดการขาย และเก็บกลับอย่างรวดเร็ว



TOYOTA



การสร้างความเชื่อมั่นนั้นอยู่ที่การแก้ปัญหาคุณภาพ ซึ่งมี 2 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่

1. **การเพิ่มคุณภาพในขั้นตอนการออกแบบ (Design Quality)** โดยการจัดตั้งฝ่ายงานใหม่ขึ้นมาเรียกว่า ฝ่าย Design Quality Improvement เป็นการบูรณาการบางส่วนของฝ่ายบริหารข้อมูลวิศวกรรม (Engineering Information Management) กับสำนักงานส่งเสริมการปรับปรุงงานการพัฒนาและคุณภาพ เป้าหมาย คือ สะท้อนความเห็นของลูกค้าไปสู่การออกแบบให้เร็วที่สุด

2. **การเพิ่มคุณภาพในการผลิต** มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษ Global Quality ให้ผู้รับผิดชอบคุณภาพของรถในแต่ละภูมิภาคเข้าร่วมในการตัดสินใจปัญหาใหญ่ เช่น Global recall

มาตรการแก้ไขปัญหาความสามารถการผลิตส่วนเกิน

ความสามารถในการผลิตของโตโยต้าทั่วโลก อยู่ที่ 8.9 ล้านคันต่อปี แต่ในปี 2010 คาดว่าจะผลิตเพียง 7.4 ล้านคัน โดยเฉพาะภายในประเทศ จากผลกระทบเงินเยนแข็ง ทำให้บางโรงงานมีการผลิตตกต่ำอย่างมาก มาตรการแก้ไขนั้น คือ การปรับโครงสร้างการผลิต พร้อมกับการ

รักษาการจ้างงานไม่ให้น้อยลง แต่ละโรงงานจะต้องมีอัตราการผลิตที่สม่ำเสมอ (Heijunka) วิธีการหลักคือ การปรับไปสู่อการผลิตรถยนต์หลายชนิดในสายการผลิตเดียวกันถึงแม้ว่าตัวถังและช่วงล่างจะมีโครงสร้างต่างกันก็ตาม ในขณะเดียวกันเพื่อลดปัญหาการสร้างบุคลากรที่ตามไม่ทันการขยายตัวที่รวดเร็วก็มีนโยบายโดยเฉพาะ สำหรับโรงงานในต่างประเทศว่าการสร้างบุคลากร ต้องใช้เวลาให้น้อยลงกว่าเดิมครึ่งหนึ่ง

นโยบายหลัก 5 ประการในการปฏิบัติการบริหารของโตโยต้า หลังจกปัญหา Recall ได้ประกาศออกมาแล้วประกอบด้วย

1. **เน้นการฟื้นความเชื่อมั่นมากกว่ากำไร** คือ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นมาต้องรับผิดชอบและ Recall ทันที (ผู้รับผิดชอบประธานโตโยตะ)

2. **ยกระดับการพัฒนาคุณภาพให้เร็วยิ่งขึ้น** ได้แก่ การรวมศูนย์หน่วยงานเกี่ยวกับคุณภาพการออกแบบและจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษ Global Quality (รองประธานอุจियามาตะ)

3. **ลดการวิพากษ์วิจารณ์ในสหรัฐอเมริกาให้น้อยลง** โดยให้ความร่วมมือกับรัฐบาลสหรัฐฯ ให้มากขึ้น จ่ายค่าชดเชยปัญหา Recall และการเข้าร่วมทุนกับ TESLA

MOTOR (ประธานโตโยต้าอเมริกา อินาบะ)

4. **สร้างระบบการผลิตขึ้นใหม่** โดยทำให้การผลิตของโรงงานในประเทศมีความสม่ำเสมอ (Heijunka) มีสายการผลิตแบบผสมผสาน (รองประธานนิมิ)

5. **เพิ่มการสร้างบุคลากรให้มากขึ้น** สร้างระบบการสร้างบุคลากรให้ทันกับการขยายตัว (รองประธานโอะซาวะ)

ขณะนี้ โตโยต้าถูกลดระดับการประเมินจากมูดี จากระดับ Aa1 เป็น Aa2 การที่จะทำให้ยกระดับการประเมินให้สูงขึ้นนั้นก็คือแนวโน้มของการเพิ่มรายได้และเข้าสู่วงจรการเติบโตเหมือนเดิม อัตรากำไรต้องอยู่ในระดับ ไม่ต่ำกว่า 5% แน่นอนที่สุดการประเมินระดับของการบริหารก็คือการประเมินจากการเติบโตและกำไร ดังนั้นสิ่งที่โตโยต้าต้องแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฏิรูปในระยะกลาง คือ การสะสมผลงานที่ดีเด่นอย่างต่อเนื่องต่อไปขณะนี้โตโยต้ากำลังกลับสู่ทิศทางที่มั่นคงอีกครั้งหลังจากตกอยู่ในสภาวะที่ระส่ำระสายอยู่พักใหญ่

จากวารสาร Nikkei Business
เรียบเรียงโดย: รั้งสรณ์ เลิศในสัตย์
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น