

ความฝันของ คิอิจิโร การรุกเข้าสู่สหรัฐอเมริกา

ในปี 1982 โตโยต้า ได้กลับมาเป็นบริษัทเดียวกันอีกครั้งในรอบ 32 ปี หลังจากได้แบ่งแยกออกไปเพื่อเสริมสร้างธุรกิจให้เข้มแข็ง นั่นคือ การรวมตัวของโรงงานกับฝ่ายขายเข้าด้วยกัน เกิดเป็น New Toyota Motor จากนั้น ผู้เข้ารับตำแหน่งประธานบริษัทคนแรกคือ โตโยตะ โซอิจิโร ลูกชายคนโตของโตโยตะ คิอิจิโร ผู้ก่อตั้ง แต่เดิมนั้นการแยกบริษัท ก็เปรียบเหมือนกับการแตกกิ่งก้านของต้นไม้บริษัทอื่นๆ นั้นมักจะรวมเอาฝ่ายผลิต และฝ่ายขายเข้าด้วยกันในบริษัทเดียวกัน มีเพียงแต่โตโยต้าเท่านั้นที่แบ่งเป็นสองบริษัท ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เป็นธรรมชาติ จากการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงจากการควบรวมฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย แต่ถึงแม้ว่าการควบรวมจะทำให้ต้องมืองานธุรการ และใช้พลังงานอย่างมากก็ตาม แต่เมื่อเสร็จสิ้นแล้วองค์กรสององค์กร จะมีการแลกเปลี่ยนกัน ในส่วนที่ทับซ้อนกัน ก็กำจัดให้น้อยลงสามารถลดคนได้ลงไม่น้อย แต่เดิมเป็นบริษัทที่แยกกัน อาจจะรู้สึกไม่เข้ากันก็มีอยู่ แต่ก็เปรียบเสมือนพี่น้องทะเลาะกันเท่านั้น จึงทำให้ความขัดแย้งมีน้อยกว่า การควบรวมของบริษัทที่เป็น

พ.ศ.ธรรณก เลิศในสัตย์

กณ:บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

คนอื่น สิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่ดีที่สุดก็คือการเปลี่ยนรุ่นอย่างใหญ่หลวงนั้น มีความคืบหน้าอย่างรวดเร็ว

จากการเปลี่ยนรุ่น ทำให้โอโนะ ไทอิจิ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง และปลุกปั้นการผลิตแบบโตโยต้า ก็ได้เป็นที่ปรึกษา แล้วเกษียณอายุ ด้วยวัย 70 ปี ได้มีการเปลี่ยนใหม่คนรุ่นใหม่ ขึ้นมาปฏิบัติหน้าที่แทน โดยโอโนะได้ไปก่อตั้ง “องค์กรวิจัย NPS” เพื่อให้อุตสาหกรรมการผลิตอื่นๆ ได้มาเรียนรู้การผลิตแบบโตโยต้า แนวคิดของโอโนะ ในการสร้างคนรุ่นใหม่ นั้น ก็คือ “ผู้บริหารจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาได้มีการคิด พร้อมกับสร้างให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกมีค่าในการทำงาน จากนั้น ก็เคารพความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน” เป้าหมายหลักของโอโนะ นั่นก็คือในขณะที่ทำงาน จะต้องสร้างผู้นำรุ่นต่อไปเอาไว้เพื่อจะได้สืบทอดงาน และแนวคิดการผลิตแบบโตโยต้า มิฉะนั้นแล้ว จะ



ยังยืนไม่ได้ ในการขยายความคิดการผลิตแบบโตโยต่านั้น ก็จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานไปที่หน้างาน ให้ความเข้าใจความรู้ลึกของผู้ปฏิบัติงานที่หน้างาน ให้เข้าใจบทบาทของบริษัทเล็กๆ ดังเช่น บริษัทของเค้าแก่ทั้งหลาย การที่โตโยต้าอยู่ได้นั้นก็เพราะหน้างาน รวมทั้งความร่วมมือของบริษัทเล็กๆ เป็นสำคัญ มิฉะนั้นแล้วจะเกิดความผิดพลาดในการบริหารระบบการผลิตแบบนี้ โอโตะ จะขอบคุณหน้างานอยู่เสมอ มีความรักในผู้ปฏิบัติงาน เข้าไปในหน้างาน ร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงาน จึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้

หลังจากควมรวมกันแล้ว ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้เริ่มการผลิตในสหรัฐอเมริกา แต่ไม่ได้เพียงแต่การผลิตในโรงงานเท่านั้น แต่ยังมุ่งสู่การนำเอาระบบการผลิตแบบโตโยต้าไปด้วย ซึ่งเป็นความหวังสูงสุดของผู้บริหารระดับสูง การที่สามารถเอาระบบการผลิตแบบโตโยต้าไปเริ่มต้นได้ในอเมริกา ซึ่งเป็นหอคอยงาช้างของระบบการผลิตแบบปริมาณมากแบบฟอร์ด (Fordism) นั้นจะทำได้หรือไม่หรือคนงานในอเมริกาจะยอมรับระบบนี้หรือไม่ เป็นสิ่งที่น่ากังวล ถ้าหากตอบว่า “ไม่” นั้นหมายความว่า โรงงานหน้างานของโตโยต้าคงจะล้มเหลว ถึงแม้ว่าจะมีโรงงาน แต่ก็ผลิตรถยนต์ไม่ได้ ซึ่งช่วงนั้นเป็นช่วงที่โอโตะเกษียณอายุไปแล้ว การที่คนรุ่นต่อไปจะไปต่อผู้ในต่างประเทศจึงเป็นเรื่องที่ยาก แต่อย่างไรก็ตามหากเป็นเช่นนั้นแล้ว ระบบการผลิตแบบโตโยต้า จะเป็นระบบการผลิตที่ทำได้ในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น จึงเป็นคำถามที่ว่า ทำไมจึงต้องสร้างโรงงานในสหรัฐอเมริกา

ในปี 1979 ราคาน้ำมันสูงขึ้นอย่างมากจากวิกฤติการณ์ Oil shock ครั้งที่สอง ประเทศญี่ปุ่นซึ่งไม่ได้เป็นประเทศผลิตน้ำมัน ทำให้บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นต้องลำบากมาก จึงต้องพัฒนาเทคโนโลยีที่ประหยัดน้ำมันมากขึ้น ในอีกด้านหนึ่ง สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศผลิตน้ำมัน จึงทำให้ราคาน้ำมันไม่ขึ้นอย่างรุนแรงเหมือนญี่ปุ่น ดังนั้น การผลิตรถยนต์ที่ใช้น้ำมันมากจึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างมาก แต่ในความเป็นจริงหาได้เป็นเช่นนั้นไม่

ในสหรัฐอเมริกา นั้น ผู้บริโภคเริ่มมีความรู้สึกไวต่ออากาศปริมาณการปล่อยอากาศเสีย จะทำให้กินน้ำมันมากหรือ Gas Guzzler รถกินน้ำมันมาก เป็นเรื่องที่ล้าหลังแล้ว และยังด้านต่อการไม่เอื้ออาทรต่อสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ยังเล็กกว่ารถอเมริกา ราคาถูกกว่า และประมาณการกินน้ำมันยังน้อยกว่า จึงทำให้รถยนต์ญี่ปุ่นได้รับความนิยมอย่างมาก

สมาคมยานยนต์สหรัฐอเมริกา ก็ไม่ได้ใส่ใจสภาพการณ์ Big 3 ของอเมริกา (GM, Chrysler, Ford) ก็เริ่มเข้าสู่การพัฒนารถยนต์ประหยัดน้ำมัน และมีนโยบายเปลี่ยนแปลงทิศเปลี่ยนแปลงจากรถยนต์ขนาดใหญ่ไปสู่รถยนต์ขนาดเล็ก แต่ทว่าก็ไม่ได้ง่ายนัก ทั้งนี้เพราะว่า Big 3 นั้น มีเทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ ก็ไม่ได้หมายความว่า จะลดขนาดรถยนต์ลงได้ง่ายนัก เพราะว่าจะต้องเปลี่ยนดีไซน์จากพื้นฐาน นอกจากนี้ ยังต้องมีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องจักรขึ้นใหม่ทั้งหมด และที่สำคัญ การผลิตรถยนต์ขนาดเล็กนั้น จะมีกำไรน้อยกว่ารถยนต์ขนาดใหญ่ ต้องลำบากมากขึ้น แต่ได้รับกำไรที่น้อยลง

ไม่เพียงเท่านั้น ทุนน้ำมันที่มีผลกระทบต่อภาคการเงิน และอุตสาหกรรมยานยนต์ก็ยิ่งหวังในรถยนต์ขนาดใหญ่ที่ต้องบริโภคน้ำมันมากเหมือนเดิม ดังนั้น กว่า Big 3 จะเข้าสู่กระบวนการผลิต compact car ได้จริงๆ นั้น ต้องใช้เวลานานพอสมควร แต่เวลาไม่ค่อยทำ ในปี 1979 Chrysler ขายทุน 1,100 ล้านดอลลาร์ รัฐบาลอเมริกาต้องเข้าช่วย Chrysler ให้การรับประกันทางการเงิน ในปีต่อมา GM ขายทุนครั้งแรกตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ขายทุน 700 ล้านดอลลาร์ และในขณะเดียวกัน Ford ขายทุน 1,500 ล้านดอลลาร์ ทั้งสามบริษัทต้องเข้าสู่การปลดพนักงาน

การที่บริษัทต้องปลดพนักงานจำนวนมาก นำมาสู่ความไม่พอใจของประชาชน อ้างว่า “เพราะว่ารถยนต์ของญี่ปุ่น จึงทำให้อุตสาหกรรมของอเมริกาล่มสลาย จึงให้หยุดการนำเข้ารถยนต์ญี่ปุ่น” บ้างก็ต่อต้านญี่ปุ่นว่า “ทำไมยอมให้รถยนต์ญี่ปุ่นที่พ่ายแพ้สงครามโลก มาวิ่งในถนนของอเมริกาที่ชนะสงคราม” แต่ก็มีส่วนน้อยบางส่วนเห็นว่า “ควรเรียนรู้จากญี่ปุ่น”

ได้เริ่มมีความต้องการให้โตโยต้ามาบรรยายเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้าในสหรัฐอเมริกา ซึ่งแรงกระตุ้นให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ของญี่ปุ่น เป็นชาวที่ฮือฮามาก สื่อมวลชนได้ลงข่าวว่า “ลูกศิษย์ในอดีต ได้กลับมาเป็นครูแล้ว” ซึ่งทำให้โตโยต้าต้องระวังตัวอย่างมาก ต่อกระแสต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น แต่ข่าวนั้นเป็นการพูดเชิดว่า ญี่ปุ่นนั้นหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ได้เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และเติบโตอย่างก้าวกระโดด แสดงให้เห็นว่าในสหรัฐอเมริกาเอง ก็มีภาวะวิกฤติการเติบโตของญี่ปุ่นอย่างจริงจังเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ของสหรัฐอเมริกา ก็ออกมาเรียกร้องให้มีการจำกัดการนำเข้ามายังสหรัฐอเมริกา และได้เสนอว่า ในการรักษาการจ้างงาน ก็คือ “การยอมให้บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นสามารถตั้งโรงงานในสหรัฐอเมริกาได้” ทั้งนี้เพราะ Big 3 ได้ปลดคนงานไปกว่าสามแสนคน จึงเป็นท่าทีที่แข็งกร้าวของสหภาพแรงงาน ในช่วงนั้น โตโยต้าได้ส่งรถยนต์ไปสหรัฐอเมริกา เป็นอัตราส่วน 1 ใน 5 ของจำนวนผลิตทั้งหมดเกือบ 3 ล้านคัน) เข้าปี 1980 บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น ก็เริ่มเข้าสู่การตั้งโรงงานการผลิตในสหรัฐอเมริกา ฮอนด้าเริ่มตั้งโรงงานในโอไฮโอ ในขณะที่นิสสัน ตั้งโรงงานรถบรรทุกที่เทเนซซี ในขณะเดียวกัน รัฐบาลอเมริกันได้เรียกร้องอย่างเป็นทางการให้ญี่ปุ่นจำกัดการส่งออกไปสหรัฐอเมริกา โดยในปี 1981 จำกัดให้ไม่เกิน 1.7 ล้านคัน ในเวลา 3 ปี ในปีเดียวกันโตโยต้าได้ร่วมมือกันกับ GM เริ่มสร้างโรงงานเช่นเดียวกัน