



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

วิธชามูโร วิถีไทย วิถีโลก

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่าトヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงวิธีคัดเลือกวิศวกรใหญ่ ภาระความรับผิดชอบ และรูปแบบการทำงานของผู้อยู่ในตำแหน่งนี้ คราวนี้ลองมาดูบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งนี้เพิ่มเติมกันนะครับ

บทบาทที่แสดงความเข้มแข็งหนึ่งของวิศวกรใหญ่ คือ การพัฒนารถยนต์ Lexus ในบริษัทโตโยต้าที่เน้นให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

หลักพื้นฐานของโตโยต้าในการผลิตยานยนต์ให้ได้ผลกำไร คือ “ลดต้นทุน” ทว่าในอีกด้านหนึ่ง โตโยต้าก็เน้นการ “สร้างมูลค่าเพิ่ม” เพื่อมุ่งสู่ชัยชนะในการแข่งขันเช่นกัน

ตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัด คือ การพัฒนารถ Hybrid Prius และรถขับเคลื่อนด้วยเซลล์เชื้อเพลิงที่ชื่อ MIRAI หรือ “อนาคต” นั่นเองครับ

และที่ถือว่าเป็นสุดยอดของแนวคิดของรถรุ่นที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุด คือ Lexus แหละครับ

จากนี้ไป ผมจะขอเล่าเรื่องราวของ Lexus เป็นตัวอย่างของพลังที่เข้มแข็งของโตโยต้า และน่าจะทำให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงกระบวนการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ทำหน้าที่วิศวกรใหญ่อีกด้วย

ในปี ค.ศ.1968 Eichi Toyoda ได้รับตำแหน่งประธานบริษัท เวลานั้นผ่านไปในปี 1969 Toyota Corolla เริ่มครองตลาดยานยนต์ของสหรัฐอเมริกาทั่วประเทศ ด้วยยุทธศาสตร์รถคุณภาพดีราคาปานกลาง มี**คุณภาพที่เหมาะสมระหว่าง**

ราคา และคุณภาพ จึงทำให้เป็นรุ่นที่นิยมใช้แพร่หลายทั้งในตลาดญี่ปุ่น และตลาดสหรัฐอเมริกา

ในอีกด้านหนึ่งนั้น เมื่อถึงช่วงทศวรรษที่ 1980 การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าทั่วไปในตลาดอเมริกาพบว่ารถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าเป็นรถที่ “ราคาถูก คู่แข่งแพง” ซึ่งเมื่อเทียบกับ GM หรือ Ford แล้ว**สังคมทั่วไปมีภาพพจน์ว่าเป็นยี่ห้อที่อยู่ในระดับต่ำกว่าทั้งสองยี่ห้อดังกล่าว**

ณ จุดนี้เองที่โตโยต้าต้องการยกระดับภาพพจน์ให้สูงขึ้นอย่างมาก จึงพัฒนารถรุ่น Lexus เพื่อออกสู่ตลาด

ในกรณีของ Lexus นี้ ไม่ได้เป็นรถยนต์ที่พัฒนาขึ้นมาแข่งในด้านราคา แต่เป็นรถยนต์ที่**สร้างมูลค่าเพิ่มให้สูงขึ้น**นั่นเอง ประเด็นที่สำคัญในการพัฒนาก็คือ **ทำอย่างไรตลาดอเมริกาจึงจะยอมรับในภาพพจน์ของ Lexus ตามเป้าหมายที่โตโยต้าต้องการจะสร้างขึ้นได้?**

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญดังได้กล่าวไว้ในตอนที่ผ่านมานี้ คือ **วิศวกรใหญ่**ผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ในการสำรวจตลาดเพื่อเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นในการพัฒนารถรุ่นใหม่

ในกรณีของการพัฒนารถ Lexus เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น วิศวกรใหญ่จำเป็นต้องสำรวจ และเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มผู้มีฐานะหรือชนชั้นสูงในเรื่องของค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิต สถานภาพครอบครัว ธรรมเนียมในด้านต่าง ๆ ฯลฯ เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นฐานในการพัฒนา

รูปแบบยานยนต์ที่ถูกใจตลาด

ผู้มีฐานะมั่งคั่งต่อไป



แต่ทว่า ในยุคสมัยนั้นความร่ำรวยเฟื่องฟูของสหรัฐอเมริกาแตกต่างกับญี่ปุ่นโดยสิ้นเชิง สิ่งทีวิศวกรใหญ่ทำคือ การเคาะประตูบ้านชนชั้นสูงหรือมหาเศรษฐีทั้งหลายที่บ้านแล้ว พูดคุยซักถามเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนใช้เวลาหลายเดือน “ฝังตัว” อยู่ในชุมชนคนชั้นสูงระดับเศรษฐีมหาเศรษฐีเหล่านี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็รูปรูปร่างรถยนต์แบบไหนที่คนเหล่านี้ต้องการ ซึ่งจะได้จากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงแก่นของ “ความมั่งคั่งแบบอเมริกัน” อย่างแท้จริง

ในลักษณะเช่นนี้ การพัฒนารถ Lexus นั้นเรียกได้ว่าเป็น “คนละมิติ” กับการพัฒนาออกแบบ Corolla, Camry หรือ Crown อย่างสิ้นเชิง

ตำนานของรถยนต์ Lexus และความมุ่งมั่นของ Eichi Toyoda

รำลึกกันมาช้านานว่าการพัฒนาเครื่องยนต์ของรถ Lexus ถือเป็นตำนานหนึ่งในวงการยานยนต์ได้เลยครับ

ขึ้นชื่อว่าเครื่องยนต์แล้ว ย่อมเป็นสิ่งที่เกิดการสั่นสะเทือนอย่างมากเมื่อเวลาเดินเครื่อง ทว่าในการพัฒนาเครื่องยนต์ของรถ Lexus นั้น ผู้บริหารระดับสูงสั่งการกับวิศวกรใหญ่ว่า

“ต้องพัฒนาเครื่องยนต์ให้เห็นเครื่องแล้วมีระดับการสั่นสะเทือนที่วางเหรียญ 10yen บนเครื่องได้โดยไม่กระเด็นตกลงมา”

ลองจินตนาการดูนะครับว่า Lexus ที่เป็นรถหรูขนาดใหญ่ ต้องใส่เครื่องยนต์ที่มีแรงม้ามหาศาล... แต่กลับต้องสั่นสะเทือนน้อยที่สุดแทบไม่รู้สึกรึ ซึ่งก็เป็นสองคุณลักษณะที่ตรงกันข้ามกันโดยสิ้นเชิง...งานสุดหินอย่างนี้แหละครับที่วิศวกรใหญ่จะต้องแก้ปัญหาไปที่ละเปลาะ ๆ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

เพื่อการนี้ การพัฒนา และออกแบบรถยนต์ Lexus จึงต้องใช้แนวคิด และจุดตั้งต้นที่ผิดแผกแตกต่างจากรถยนต์รุ่นเดิม ๆ ที่โตโยต้าพัฒนา และออกแบบมาโดยสิ้นเชิง อานิสงส์ที่เกิดขึ้นคือระดับเทคโนโลยีเครื่องยนต์ของโตโยต้าเองได้พัฒนาขึ้นอย่างมหาศาล บุคลากรสายเทคนิคของโตโยต้าเองก็เพิ่มพูนขีดความสามารถของตนเองได้อย่างมากมาย

ในตอนนั้นท่านประธาน Eichi Toyoda ประกาศก้องว่า “พวกเรามาสร้างรถที่ทั่วโลกยอมรับว่าเป็นยานพาหนะที่สุดยอดกันเถอะ”

ในปี ค.ศ. 1989 นั้นเองยานยนต์ระดับ Super Car ในนาม Lexus LS 400 ก็ออกวางตลาด และเป็นยานยนต์ที่ได้สร้างความสั่นสะเทือน และการยอมรับอย่างกว้างขวางสำหรับวงการรถหรูในตลาดยานยนต์ของสหรัฐอเมริกา

แน่นอนครับว่า ความสำเร็จของ Lexus LS 400 นั้นมิใช่เกิดมาจากมือของวิศวกรอาวุโสเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ทว่า การกำกับดูแลทีมงานพัฒนาออกแบบหลายพันคน ควบคุมการสร้างรถต้นแบบทดสอบกว่า 400 คันเพื่อการพัฒนา และออกแบบรถรุ่นหนึ่งให้ได้ซึ่งเป็นงานช่างขนาดนี้ กล่าวได้ว่าเป็นการแสดงศักยภาพขั้นสุดยอดของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งวิศวกรใหญ่ของโตโยต้าได้อย่างแท้จริงครับ

ความลับของโตโยต้าในการยึดหลัก “การพึ่งพาตนเอง”

ดังได้กล่าวแล้วว่า การพัฒนารถยนต์ Lexus ขึ้นมานั้น ใช้แนวคิด และจุดตั้งต้นที่ผิดแผกแตกต่างจากรถทุกรุ่นในอดีต เรียกได้ว่าเป็นคนละมิติเลยทีเดียวครับ แต่ทว่า สิ่งที่น่าสังเกตก็คือแม้การพัฒนาที่ยิ่งใหญ่เช่นนี้โตโยต้าก็ยังคงใช้พนักงานและสมรรถนะภายในบริษัทที่มีอยู่เดิมทั้งหมดครับ

นี่คือลักษณะเฉพาะอีกอย่างหนึ่งของโตโยต้าที่ต่างจากที่อื่น ๆ เช่น Mercedes ที่ใช้การดึงคนจากภายนอกหรือพึ่งพาหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วย ในขณะที่โตโยต้าใช้บุคลากรสายเทคนิค “คนใน” ทั้งหมดเสมอมาครับ

ที่เป็นเช่นนี้เพราะโตโยต้าถือหลักตนเป็นที่พึ่งแห่งตนหรือ “การพึ่งพาตนเอง” เสมอมา ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนารถยนต์ไฮบริดรุ่น Prius หรือยานยนต์ขับเคลื่อนด้วยเซลล์เชื้อเพลิงรุ่น MIRAI นั้น ก็ใช้แนวคิดเดียวกัน กล่าวคือ ในส่วนของประกอบหลักก็จะพัฒนาออกแบบจนถึงขั้นวางสายการผลิตขึ้นมาโดยทีมบุคลากรเทคนิคของตนเองเป็นหลัก เมื่อการพัฒนารูปแบบสู่การผลิตถึงระดับที่พอใจแล้ว จึงประสานติดต่อกับบริษัทภายนอกที่เป็นพันธมิตรเช่น Aisin Seiki, Denso เพื่อให้ผลิตชิ้นส่วนมาส่งให้ต่อไป **ยังเป็นสินค้า และ/หรือชิ้นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด โตโยต้ายึดหลักการของการพึ่งพาตนเองไว้ก่อนเสมอครับ**

ทำไมโตโยต้าจึงยึดหลักการพึ่งพาตนเองล่ะครับ? เหตุผลประการแรกคือ การออกแบบ พัฒนา และทำขึ้นด้วยมือของตนเองนั้นทำให้รู้ถึงต้นทุนของการผลิต และต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ได้

เหตุผลที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือ การลงมือพัฒนาออกแบบ และทำสิ่งใหม่ ๆ นั้น ในระหว่างการพัฒนาจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาดำเนินการ ซึ่งส่งผลไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญ และสั่งสมเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีนั่นเองครับ