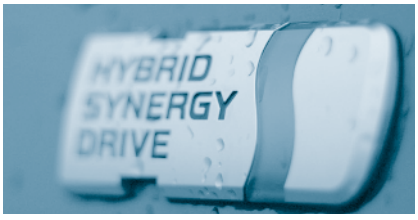
โตโยต้า ไฮบริดจ์
กลยุทธ์แห่งความสำเร็จจริงหรือ

รังสรรค์ เสิศในสัตย์
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

โตโยต้า ได้วางให้ "Camry" เป็นรถยนต์เชิงกลยุทธ์ระดับโลก โดยจะเปลี่ยนโมเดลแบบ Full Model Change และรุ่นที่จะขายในประเทศญี่ปุ่นจะเป็นไฮบริดจ์เท่านั้น โตโยต้า จะพยายามสร้างความแตกต่างโดยใช้เทคโนโลยีไฮบริดจ์แต่รู้สึกว่า ยังมีจุดอ่อนอีกพอสมควร

ในตลาดภายในประเทศญี่ปุ่นเอง รถไฮบริดจ์ของโตโยต้าที่เป็นตัวนำตลาดคือ "Prius" ทำสถิติ เป็นรถใหม่ขายดี อันดับหนึ่งขึ้นเดือนที่ 20 ติดต่อกัน ดังนั้น น่าจะสรุปได้ว่า ระบบไฮบริดจ์ของโตโยต้าได้รับความนิยมอย่างสูง เพราะเป็นที่ถูกใจของผู้บริโภคที่สามารถใช้รถยนต์ไฮบริดจ์ที่ประหยัดค่าใช้จ่าย มีความสะดวกและลดภาระต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อเทียบกับ รถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งถึงแม้ว่าจะประหยัดกว่า แต่ความไม่สะดวกในการชาร์ตไฟฟ้า ยังมีอยู่ไม่พร้อมเพรียง อย่างไรก็ตาม รถไฮบริดจ์ของโตโยต้าก็ยังมีจุดอ่อนที่ควรเป็นห่วงในอนาคตด้วย นั่นก็คือ รุ่น Camry แบตเตอรี่ที่ใช้ยังเป็นแบตเตอรี่แบบนิกเกิลไฮโดรเจน ซึ่งมีสมรรถนะต่ำในการสะสมกำลังไฟ ถึงแม้ว่าควรจะใช้ ลิเทียม อีออน ซึ่งมีสมรรถนะที่สูงกว่า แต่โตโยต้าเองก็ยังมองว่า ปัจจุบันไม่มีความจำเป็นต้องใช้แบตเตอรี่ชนิดนี้ แต่ที่จริงแล้วโตโยต้ายังมีปัญหาการพัฒนาและผลิตแบบเตอรี่ชนิดนี้อยู่ ที่ผ่านมาแบตเตอรี่ชนิดนี้ได้ใช้กับรถ Wagon ของ "Prius Alfa" มาแล้ว แต่การผลิตไม่ทันการส่งมอบ ทำให้การส่งมอบรถยนต์ต้องล่าช้าไปเป็นเวลา 1 ปี นอกจากนี้ การที่รถยนต์ไฟฟ้าที่โตโยต้ายังช้ากว่านิสสันหรือมิตซูบิชิ ก็มาจากความล่าช้าของการผลิตแบตเตอรี่ด้วยเช่นเดียวกัน หลังภัยพิบัติแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ที่ผ่านมา รถยนต์ที่มี "สมรรถนะมากกว่ารถยนต์" จึงได้รับความสนใจมากขึ้น ทางโตโยต้าเอง ก็มั่นใจว่า รถไฮบริดจ์นั้น เป็นประโยชน์เป็นรถยนต์ที่ให้ไฟฟ้า (Electric supply) ได้ในยามฉุกเฉินได้ ดังนั้น ก็ทำให้ ทั้งนิสสันและมิตซูบิชิ เร่งพัฒนาสมรรถนะการให้ไฟฟ้า กับรถยนต์ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น ในการที่จะทำให้สมรรถนะในการให้ไฟฟ้าสูงขึ้นได้นั้น ก็จะต้อง



ทำให้ระยะทางในการวิ่งนั้นเพิ่มขึ้น โดยใช้ค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิงที่ต่ำ ดังนั้น แบบเตอรี่ลิเทียม อีออน จึงน่าจะเหมาะกว่า เพราะนอกจากให้กำลังไฟสูงแล้ว ยังมีขนาดเล็ก ทำให้พื้นที่ใช้สอยสามารถขยายได้

ในอนาคตโตโยต้า เตรียมพร้อมที่จะขยายโมเดลที่เป็นแบบระบบไฮบริดจ์ในทุกโมเดล แต่โตโยต้าต้องแก้ปัญหาการผลิตแบตเตอรี่ให้ได้

การสร้างคนต้องไม่ลืม Genba (หน้างาน)

มามองอีกด้านหนึ่ง ถึงด้านการพัฒนาบุคลากรของโตโยต้า ประธานบริษัทโตโยต้า โจ ฟุจิโอะ ได้กล่าวถึง “Monozukuri” อย่างจริงจัง แต่กลับปรากฏว่า เมื่อแปลเป็นภาษาต่างประเทศแล้ว กลับเข้าใจผิดไปคนละเรื่อง คือ เมื่อแปลเป็นภาษาอังกฤษก็จะเป็น “Making Things” “Manufacturing” ซึ่งไม่สามารถอธิบายปรัชญาที่แฝงอยู่ในคำว่า Monozukuri นั้นได้ แท้จริงแล้วจะเป็นคำเกี่ยวกับการผลิต แต่ก็เริ่มต้นจากการพัฒนาบุคลากรว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนที่ทำงานมีความมุ่งมั่น หรือภูมิใจที่ผลิตของที่ดีออกมา มีการสนับสนุนกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งของญี่ปุ่นในการสอน ทั้งด้านจิตใจและฝีมือให้กับรุ่นน้อง ให้เติบโตขึ้น วัฒนธรรมนี้ยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่น นั่นคือการเน้นที่ Genba (หน้างาน) อันเป็นจุดเริ่มต้นของระบบ TPS อันเลื่องชื่อของโตโยต้า ท่านได้กล่าวว่า การที่ญี่ปุ่นฟื้นตัวทางด้านการผลิตจากภัยธรรมชาติครั้งใหญ่นี้ได้เร็วก็เพราะความแข็งแกร่งของ “หน้างาน” จึงกล่าวได้ว่า สมรรถนะความสามารถที่หน้างานของญี่ปุ่น เป็นสิ่งที่เป็นเลิศอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ ปัญหาเงินเยนแข็งตัว หรือความล่าช้าในเรื่องของการเปิดเสรีทางการค้าก็รายล้อมธุรกิจญี่ปุ่นอยู่ โตโยต้าเองก็ต้องอาศัยปัญหาเงินเยนแข็งนี้เป็นสปริงให้มีการไคเซ็นมากขึ้นกว่านี้อย่างรีบด่วน อย่างไรก็ตาม การที่ยังมีความล่าช้าในการทำสนธิสัญญาเสรีทางการค้ากับยุโรป เมื่อเทียบกับเกาหลีใต้ซึ่งได้ทำไปแล้วทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันอย่างมาก

โตโยต้าเอง ก็เริ่มต้นผลิตรถยนต์ในฐานะผู้สร้างอุตสาหกรรมให้กับประเทศ การผลิตรถยนต์มีผลสะท้อนต่อเศรษฐกิจอย่างกว้างขวาง ในประเทศเองก็ใช้รถยนต์จำนวนมาก ญี่ปุ่นจึงพยายามผลิตในประเทศให้มากไว้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องการลดต้นทุนจึงไปสร้างฐานการผลิตในต่างประเทศ จึงเน้นไปเรื่องของการพัฒนาเทคนิคมากกว่าการให้ความสำคัญกับ “หน้างาน การผลิต” เพื่อให้ได้ผลประกอบการที่ดี

การศึกษากับการฝึกฝนนั้นแตกต่างกัน การศึกษานั้นสามารถอ่านหนังสือและฟังอาจารย์บรรยายให้เข้าใจได้ แต่การฝึกฝนนั้นต้องทำให้เกิดประสบการณ์โดยการทำจริงจำนวนมากครั้ง อาจจะเรียกว่า สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น แต่สำหรับอาจารย์โอโนะ ผู้เริ่มต้นระบบ TPS บอกว่า ต้องสิบตาเห็นไม่เท่าทำหนึ่งครั้ง ดังนั้น การสร้างบุคลากร สิ่งที่สำคัญคือ การให้ทำงานจริงๆ จะต้องให้คนรุ่นใหม่ๆ ได้ลองทำงานที่ง่ายๆ ที่สำคัญ คือ อธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการทำ แล้วให้ลองค้นหาวิธีการของตนเอง แน่นอนถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้ปลื้มปิติเป็นอย่างมาก จากนั้น ก็ค่อยๆ ให้ทำงานที่ยากขึ้นไปเรื่อยๆ จึงจะทำให้คนสามารถเติบโตได้ ดังนั้น สถานที่สำหรับฝึกฝนที่เรียกว่า Genba จึงมีความจำเป็นอย่างมาก หากไม่หลงเหลือ Genba ไว้บ้าง ในระยะยาวก็จะมีสิ่งที่ต้องสูญเสียอีกมาก เมื่อถึงเวลานั้นแล้ว ก็ช้าไปเสียแล้ว TPA news