



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณกุล

วิชิชาปุโร

วิชิไทย วิชิโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เราคุยกันเรื่อง ของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี เริ่มด้วยเรื่อง ของสองเสาหลักคือระบบอัตโนมัติที่ทำงานได้เหมือนคน และการ ทำให้ผลิตได้แบบทันเวลาพอดีไปแล้วนะครับ ก่อนที่จะลงรายละเอียดกันต่อไป ผมได้ข้อมูลผลประกอบการล่าสุดของโตโยต้า และ แนวคิดต่อสถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบันจากบริษัทที่ปรึกษาไคเซ็นของญี่ปุ่นที่มีสาขาในประเทศไทย ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ที่ น่าสนใจมาก จึงถือโอกาสเอามาเล่ากันในตอนนี้นี้ครับ

ปีงบประมาณของบริษัทญี่ปุ่นจะเริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน เป็นต้นไปครับ เพราะฉะนั้น รายงานผลประกอบการของทุกบริษัทก็ จะประกาศกันในเดือนมีนาคม บริษัทโตโยต้าก็เช่นเดียวกัน ปีนี้ยอดขายรวมของบริษัทอยู่ที่ 30.2256 ล้านล้านเยน **เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 2.9%**

กำไรจากการขายเท่ากับ 2.4675 ล้านล้านเยนครับ **เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 2.8%** เทียบเป็นกำไรต่อยอดขาย คือ 8.2% โดยประมาณครับ

อย่างที่เราน่าทราบดีกันดีนะครับว่า สถานการณ์ตลาดใน สหรัฐอเมริกา และจีนนั้นค่อนข้างอึมครึม และเริ่มถดถอย แม้กระนั้น ยอดขายรวมของกลุ่มโตโยต้าที่รวมโตโยต้า และฮิโน่กลับสูงถึง 10.6 ล้านคัน **เพิ่มจากปีที่ผ่านมา 1.5%**

เมื่อวิเคราะห์ลงในรายละเอียดก็พบว่า ตลาดที่ทำให้ตัวเลข รวมของกลุ่มโตโยต้าเพิ่มขึ้นนั้นส่วนใหญ่มาจากตลาดจีนครับ โดย **ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึง 14%** ด้วยยอดขายรวม 1.48 ล้านคัน ซึ่งเมื่อวันที่ 10 พ.ค.ที่ผ่านมา เมื่อผู้ผลิตรายานยนต์ในญี่ปุ่น 6 บริษัท ประกาศผลประกอบการนั้นก็พบว่ามียอดโตโยต้ากับมิตซูบิชิเท่านั้น ที่มีกำไร **และโตโยต้าผู้เดียวเท่านั้นที่เป็นผู้นำโด่งดังต่อยอดขาย และ ผลกำไร**

โตโยต้ายังปรับเป้าหมายของเดือนมีนาคมปีหน้าเพิ่มขึ้นจาก เดิมที่ตั้งไว้เป็น 10.74 ล้านคัน เนื่องจากตลาดจีนที่ขายได้มากขึ้น ด้วยครับ

น่าสนใจนะครับว่า ภายใต้อุปสงค์แวดล้อมทางธุรกิจของ อุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบันที่อยู่ในสภาวะเลวร้ายมาก



โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มอัตราภาษี และราคาวัตถุดิบ อันเป็นผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกา และความเข้มงวดของข้อบังคับด้านการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมที่ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น สภาวะเช่นนี้หากยอดขายรถยนต์ลดลงก็เป็นเรื่องปรกติ

แม้กระนั้นโตโยต้ายังสามารถฟื้นฝ่าอุปสรรคเหล่านี้ได้อย่างสวยงาม ซึ่งถ้าถามว่าทำได้อย่างไรนั้น คำตอบก็คือ **“โคเซ็น โคเซ็น และโคเซ็น...”** ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง อัตรากำไรสูงถึง 8.2%

หากลองเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากใกล้ศูนย์หรือแทบจะติดลบของธนาคารญี่ปุ่นแล้ว ก็ถือว่าโตโยต้ายันสร้างกำไรสวนกระแสโลกเลยละครับ

ตัวเลขยอดขาย และผลกำไรของโตโยต้าเป็นแบบนี้ตลอดช่วงปี 2015-2018 ที่ผ่านมา ซึ่งกล่าวกันว่าเป็นผลมาจากกระบวนการวงจรระบบการผลิตแบบโตโยต้าหรือ TPS และการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าในการทำกิจกรรมลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง

นี่เป็นตัวอย่างในภาคปฏิบัติที่ทำให้เห็นได้ว่า **การทำโคเซ็น นั้น ยิ่งทำในช่วงที่ตลาดซบเซา ยอดขายลดต่ำ จะยิ่งได้มูลค่าเพิ่มสูงมาก ก่อให้เกิดผลกำไรได้เป็นอย่างดี**

อีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจในวงการอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ คำสำคัญที่แพร่หลายกันทั่วไปในวงการในระยะไม่กี่ปีมานี้

คำสำคัญที่ว่านี้คือ CASE ครับ

ว่ากันว่าคำนี้มาจาก Mr.Dieter ประธานบริษัทเมอร์ซิเดส เบนซ์กล่าวไว้ในการประชุมประจำปีและระยะยาวของบริษัทในงาน Paris Motor Show เมื่อปี 2016

แล้วหมายความว่าอย่างไรล่ะครับ?... หมายความว่าตามนี้แหละครับ

Connected (接続性)... การเชื่อมโยง

Autonomous (自動運転)... การขับเคลื่อนด้วยตนเอง

Shared & Services (共有)... การแบ่งปัน และการบริการ

Electric (電動化)... การปรับใช้พลังงานไฟฟ้า



บริษัทโตโยต้าได้ทุ่มเทสรรพกำลังในการเตรียมพร้อมรับมือกับ CASE อย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งหลาย

ใน CASE ทั้งสี่ตัวนี้ แนวโน้มที่ปรากฏให้เห็นชัดที่สุดน่าจะเป็น S หรือการแบ่งปัน และการบริการนี่เองครับ

การ “ถือครอง” ในการใช้รถยนต์ของผู้บริโภคนั้นถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาสามัญ แต่ในระยะหลังนี้ เรื่องของ Car Sharing หรือ Uber ซึ่งเป็นระบบการใช้รถร่วมกันกลายเป็นสิ่งที่เข้ามาแทนที่การถือครองได้อย่างรวดเร็ว

หรือในกรณีของ Airbnb ก็เป็นการแบ่งสรรการใช้ห้องพักอาศัยร่วมกัน เป็นต้น

ในกรณีของโตโยต้ายันได้มีการสร้างสายสัมพันธ์กับบริษัทซอฟต์แวร์ หรือ Uber Technology เพื่อเตรียมการรับมือกับกรณีต่างๆ ของ CASE

นอกจากนี้ ผลกำไรกว่า 8% นั้น นอกจากการจ่ายเป็นเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นแล้ว โตโยต้ายังนำเงินส่วนหนึ่งมาลงทุนทำวิจัยและพัฒนา และลงทุนจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ **อย่างละกว่า 1 ล้านล้านเยน** เงินลงทุนดังกล่าวน่าจะผลิตดอกออกผลได้เป็นอย่างดีในอนาคต

ที่ว่า เรื่องที่น่าสนใจที่สุดของบริษัทโตโยต้า คือ เรื่องที่กล่าวถึงต่อไปนี้ครับ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าบริษัทโตโยต้า ได้ฝ่าฝืนอุปสรรคที่รุมเร้าจนประสบผลสำเร็จแทบไม่น่าเชื่อในปัจจุบัน

แต่ทราบไหมครับว่า **สิ่งที่ผู้บริหารของบริษัทโตโยต้าหัวนเกรงที่สุดคืออะไร?**

Tesla Motor? ผู้ผลิตรถยนต์ของจีน? หรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมยานยนต์เจ้าใดเจ้าหนึ่ง? หรือบริษัทรถยนต์ใหม่ที่เข้ามาในวงการอย่างที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน?

ไม่ใช่หรือครับ... ถ้าอย่างนั้นโตโยต้ากลัวเกรงอะไรมากที่สุดล่ะครับ?

ไว้มาเฉลยกันในตอนหน้านะครับ 