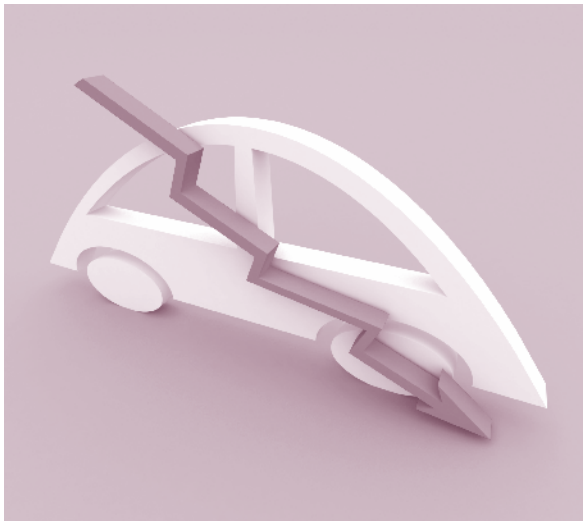
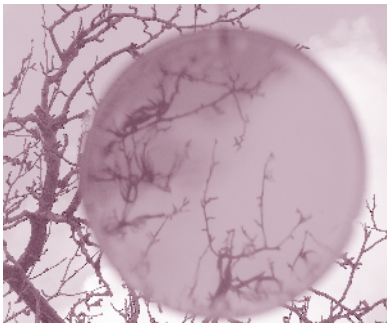

ญี่ปุ่นจะต้านทาน กระแสรถยนต์ราคาถูกได้อย่างไร

รังสรรค์ เลิศในลัทย์
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
E-mail: orbusiness@hotmail.com

ในขณะนี้ทั่วโลก โดยเฉพาะในตลาดอินเดียและยุโรปตะวันออก กระแสรถยนต์ราคาถูกได้ฟุ้งขึ้นอย่างรวดเร็ว การใช้ชิ้นส่วนราคาถูก การประกอบที่เป็นระบบ Commodity (แบบสินค้าอุปโภคบริโภค)

เมื่อไม่นานมานี้ อินเดียได้สร้างปรากฏการณ์ รถยนต์ราคาถูกที่สุดในโลก คือ คันละ 1.2-1.5 แสนรูป หรือประมาณ 7-8 หมื่นบาท เป็นรถขนาดเล็กที่มีความยาว 2.7 เมตร ซึ่งเล็กกว่ารถญี่ปุ่นถึง 60 เซนติเมตร อย่างไรก็ตาม ราคาเฉลี่ยรถยนต์ราคาถูกทั่วโลกอยู่ที่ประมาณ 5 แสนเยน หรือประมาณ 1.7 แสนบาท เป็นต้นว่า โมเบียส ผลิตในเคนยา ราคา 1.8 แสนบาท รถโลแกน ของดาเจีย ในรูมาเนีย ประมาณ 2.5 แสนบาท รถคิวคิวของจีน ประมาณ 1.8 แสนบาท แบรนด์ของโฟล์คที่ผลิตในบราซิล ประมาณ 1.6 แสนบาท รถนาโนของทาทา อินเดีย ประมาณ 8 หมื่นบาท รถของบาจาร์จ์ออโต อินเดีย มีราคาประมาณ 6.5 หมื่นบาท ในขณะที่ ไดฮัทสุ กำลังวางรถรุ่นไอว่าที่อินโดนีเซียในราคาประมาณ 2.3 แสนบาท

ญี่ปุ่นจะต่อสู้และอยู่รอดในตลาดโลกที่มีใช้กลยุทธ์รถยนต์ราคาถูกโดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา อย่างในบราซิล อินเดีย และยุโรปตะวันออกได้อย่างไร *ทำให้ญี่ปุ่นซึ่งเคยได้เปรียบ กลับต้องกลายเป็นผู้อ่อนแอในการแข่งขันไป หากเป็นเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ แล้ว ญี่ปุ่นมีหนทางที่จะได้รับชัยชนะหรือไม่ คำตอบ คือ* ***ไม่แน่นอน*** *เพราะราคารถยนต์ญี่ปุ่นขนาดเล็กที่ราคาถูกที่สุด ส่วนใหญ่เกินกว่า 1 ล้านเยน (ประมาณ 3.1 แสนบาท) ต่อให้มีการทำไคเซ็นเพื่อบีบน้ำหยดสุดท้ายออกจากผ้าขนหนู ก็จะเป็นเพียงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากวิธีการแบบเดิมๆ เท่านั้น สิ่งที่จำเป็นที่สุด คือ* ***การทบทวนอย่างจริงจังถึงพื้นฐานที่สำคัญของการออกแบบ มาตรฐานของชิ้นส่วนและการจัดซื้อจัดหา เพื่อลดต้นทุนอย่างปฏิรูป*** *หรือเรียกว่า* ***การปรับตัวสู่การผลิตระบบสินค้า*** *commodity มีข้อเท็จจริงที่ว่า* ***ค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น ไม่สามารถลดต้นทุนลงได้*** *เทียบกับอัตราส่วนการลดลงของราคาขาย ถึงแม้จะพยายามแล้วก็ตาม*

ตัวอย่างโตโยต้า ในปี 2008 มียอดขายสูงสุดในประวัติศาสตร์ที่ 26 ล้านล้านเยน มีกำไรจากการประกอบการที่ 2.2 ล้านล้านเยน (ประมาณ 8.46%) จำนวนรถที่ขายที่ 8.91 ล้านคัน แต่ในปี 2012 มียอดขายประมาณ 21.6 ล้านล้านเยน แต่มีกำไรเพียง 1.15 ล้านล้านเยน (ประมาณ 5.32%) จำนวนรถที่ขายได้ 8.85 ล้านคัน จำนวนคันเกือบจะเท่ากัน แต่กำไรหายไปครึ่งหนึ่ง

ที่ผ่านมา***รถยนต์ญี่ปุ่น***ได้ชื่อว่า ***ประหยัดน้ำมัน ไม่เสียง่าย และมีความปลอดภัย*** ซึ่งก็มาจาก การปฏิรูปเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การไคเซ็นที่หน้างานอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างรถยนต์ญี่ปุ่นมี Brand

power อย่างมาก แต่ทว่าในตลาดรถยนต์ราคาต่ำมาก นั้น สิ่งที่ต้องการนั้น คือ มีคุณภาพที่พอประมาณ ซื้อได้ในระดับราคาที่ต่ำ เกือบครึ่งหนึ่งของรถยนต์ญี่ปุ่นปกติ จึงต้องหันมาพิจารณาว่า รถยนต์ญี่ปุ่นมีคุณภาพดีเกินไปหรือไม่และสามารถที่จะปรับตัวตามกระแสได้หรือไม่ ตัวอย่างความพยายามหนึ่งของค่ายรถญี่ปุ่น คือ ฮอนด้า Brio

ฮอนด้า Brio คือ รถกลยุทธ์ที่ฮอนด้าใช้เป็นหัวหอกในการบุกตลาดทั้งอินเดียและเอเชียอาคเนย์ ซึ่งฮอนด้าต้องพยายามลดราคาขายให้มาอยู่ในระดับใกล้เคียงกับรถคู่แข่งในท้องถิ่นนั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น กระบวนการลดต้นทุนนั้น ก็คือ ตัวถังไม่มีการพัฒนาใหม่ แต่ใช้ รุ่น Fit เป็นฐาน โดยต้องยอมเสียสละสมรรถนะอะไรบางอย่างไป ถนนในอินเดียนั้น ไม่ค่อยจะดีนัก ดังนั้น การขับรถด้วยความเร็วเกิน 100 กม. ต่อชั่วโมงจึงไม่ค่อยจะมี จึงมีการเปลี่ยนมาตรฐานของชิ้นส่วน โดยไม่เน้นการขับด้วยความเร็วสูงและภูมิอากาศส่วนใหญ่เป็นเขตร้อน จึงไม่จำเป็นต้องมีอุปกรณ์สำหรับอากาศเย็น สามารถลดชิ้นส่วนบางอย่างภายในตัวรถลงได้ครึ่งหนึ่ง การใช้ชิ้นส่วนก็จัดซื้อภายในท้องถิ่นกว่า 90% หรือจากจีนและประเทศไทย ดังนั้น จึงสามารถตั้งราคา Brio ในระดับ 6.9 แสนเยน (หรือประมาณ 2.2 แสนบาท) แต่ก็ยังห่างจากรถอินเดียถึง 2 แสนเยน (6 หมื่นบาท) ด้วยเหตุผลบางอย่าง คือ การปรับคุณภาพให้ต่ำลงนั้นยังทำไม่ได้ถึงที่สุด เป็นต้นว่า รถรุ่นนี้ สำหรับนั่ง 5 คน แต่มีการจินตนาการถึงจำนวนคนนั่งที่มากกว่านั้น จึงเป็นห่วงเรื่องความปลอดภัยเมื่อมีคนนั่งเกินจำนวน ทั้งนี้เพราะว่าในเอเชียอาคเนย์มักจะบรรทุกคนเกิน ในอีกด้านหนึ่งก็พยายามที่จะรักษาความภาคภูมิใจของความเป็นฮอนด้าเอาไว้ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่สำคัญของ Brio ดังนั้น หากยังเน้นคุณภาพ และความเป็นฮอนด้าแล้ว ก็ไม่มีทางที่จะยอมเสียสละสมรรถนะให้ต่ำลงได้ง่ายๆ หนทางหนึ่งที่จะแก้ไขปัญหาได้ คือ การทำเป็นโมดุล

คำว่า **โมดุลนี้** หมายถึง การรวมเอาชิ้นส่วนหลายๆ อย่างเป็นกลุ่ม แต่เดิมความคิดในการผลิตนั้น คือ การรวบรวมเอาชิ้นส่วนจำนวนมากๆ มาประกอบกันเข้าเป็นรถยนต์ แต่แนวคิดแบบโมดุลก็คือ ในรถหนึ่งคันประกอบด้วย โมดุลหลายๆ โมดุลเข้าด้วยกัน แล้ว

ใช้โมดุลเหล่านี้สำหรับผลิตรถยนต์ต่างชนิดกัน ใช้โมดุลเดียวกันได้ สามารถทำให้ลดต้นทุนลงได้อย่างมาก ในขณะเดียวกัน จากการผสมผสานโมดุลเข้าด้วยกัน สามารถผลิตรถยนต์ชนิดต่างๆ ที่ ขนาดหรือเกรดที่ต่างกันได้ ซึ่งผู้นำในเรื่องโมดุลนี้ก็คือ โฟล์กสวาเก้น เป็นต้นว่า เรื่องเครื่องยนต์ ก็แบ่งเป็นโมดุลใหญ่ๆ เช่น cylinder block, cylinder head, emission system ทำให้สามารถผลิตเครื่องยนต์ที่มีสมรรถนะต่างๆ กันได้ เป็นต้น ซึ่งโฟล์กสวาเก้นได้นำไปใช้กับรถทุกรุ่น เช่น Passat, Audy, Scoda, Seat ระบบโมดุลนี้ นิสสัน ได้นำไปใช้บ้างแล้ว

อีกปัญหาหนึ่งที่ธุรกิจอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นแก้ไม่ตกคือ ระบบกลุ่มธุรกิจ (Keiretsu) ซึ่งเป็นอีกอุปสรรคหนึ่งของการผลิตรถยนต์ราคาต่ำ ระบบนี้คือ ระบบที่ผู้ประกอบรถยนต์ (เช่นโตโยต้า) กับผู้ผลิตชิ้นส่วน (เช่นเดนโซ) อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน เป็นความร่วมมือกันระยะยาว ตั้งแต่ขั้นของการออกแบบและพัฒนา ในรูปแบบ “Design in” ซึ่งนี่คือแรงผลักดันที่สำคัญอันหนึ่งในการเพิ่มความสามารถในการพัฒนาของรถยนต์ญี่ปุ่น แต่จะต่างกันโดยสิ้นเชิงกับตลาดในอินเดียที่ระบบการจัดหาชิ้นส่วนที่เน้นความเหมาะสมที่สุดในแต่ละช่วงเวลา ที่เรียกว่า ระบบ commodity แต่ผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นกลับนำเอา ระบบ Keiretsu เข้าไปในตลาดที่กำลังพัฒนา นั่นคือ การจัดหาชิ้นส่วนยังมาจากบริษัทในเครือที่เป็นบริษัทญี่ปุ่นที่ไปลงทุนในท้องถิ่น ถึงแม้ว่าจะได้ชื่อว่าจัดซื้อในท้องถิ่นก็ตาม

โตโยต้าเองถึงแม้กำลังปรับระบบการจัดซื้อแทนที่จะจัดซื้อจากบริษัทต่างๆ มากมาย ก็มารวมศูนย์การจัดซื้อที่บางบริษัทเพื่อเกิด Scale of economy แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทชิ้นส่วนเหล่านั้นก็ยังคงเป็นบริษัทในเครือนั่นเอง ดังนั้น การจัดซื้อจากบริษัทท้องถิ่นที่ไม่ใช่บริษัทในเครือ จึงลดลงอีกด้วย จะเห็นได้ว่า การหลุดพ้นจากระบบเครือธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ลำบากอย่างมาก บริษัทรถยนต์ยักษ์ใหญ่ญี่ปุ่น เช่น โตโยต้า ฮอนด้า นิสสัน ตั้งเป้าหมายขายไว้ปีละ 6-10 ล้านคัน ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนคันนี้จะต้องได้มาจากตลาดประเทศที่กำลังพัฒนาที่ตลาดรถยนต์มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งนั้น หากบริษัทญี่ปุ่นไม่สามารถเปลี่ยนวิธีคิดอย่างถึงแก่นแล้ว ก็ยากที่จะลดต้นทุนไปสู่กับค่ายรถยนต์ในท้องถิ่นนั้นได้ TPA news