



กฤษชัย อนุธรรมณีย์

Lean and Productivity Consultant

kritchai.a@gmail.com

*"...We are always thinking about ways to cut costs. For us, cost are things to be lowered rather than things to be calculated. No matter what we do, the single most important issue for us is whether costs have been lowered..."*

ข้อความข้างต้นนี้ เป็นเนื้อหาช่วงหนึ่งในบทความที่เขียนโดยคุณ Taiichi Ohno ในหนังสือชื่อว่า Work Place Management (มีการแปลหนังสือเป็นภาษาไทยในชื่อว่า สูดยอด สิ้น ของคุณโอโน) แสดงให้เห็นได้ถึงการให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการลดต้นทุนในองค์กร

สำหรับท่านที่ยังไม่คุ้นกับชื่อนี้ ก็ขอแนะนำว่า คุณ Ohno นั้นเป็นผู้บริหารคนสำคัญของ Toyota Motor Corp. ที่ได้รับการยกย่องในฐานะผู้บุกเบิกระบบการผลิตของโตโยต้า หรือเป็นที่รู้จักกันทั่วไปมากกว่าในปัจจุบันว่า ระบบลีน (Lean System) ตำแหน่งสุดท้ายในบริษัทของคุณ Ohno คือ Executive Vice President

แนวคิดพื้นฐาน ที่เป็นที่มาของคำว่า Lean คือ การขจัดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรนั้นเป็นไปเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง กระบวนการทำงานใดที่ไม่ได้ทำไปเพื่อลูกค้าคือ "ความสูญเสีย (Waste)" โดยเปรียบเทียบเหมือนกับกับไขมันที่ต้องขจัดหรือทำให้ลดลง เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความกระชับคล่องตัว เคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสถานะแวดล้อม

ในบทความ ได้กล่าวถึงการสร้างความตระหนักถึงความ

สำคัญของการลดต้นทุน (Cost Reduction Awareness) ว่าคือความอยู่รอดของธุรกิจ ด้วยการหยิบสมการง่ายๆ 2 สมการ ที่ดูแล้วก็น่าจะเหมือนกันเพียงแต่เปลี่ยนข้างซ้ายขวา มาอธิบายว่า สะท้อนแนวคิดที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง สมการทั้ง 2 คือ

1. ราคาขาย (Selling Price) = ต้นทุน (Cost) + กำไร (Profit)
2. กำไร (Profit) = ราคาขาย (Selling Price) - ต้นทุน (Cost)

ดูแล้วก็อาจจะชวนงงๆ ใช่มั้ยครับ ว่ามันต่างกันตรงไหน จำได้ว่าสมัยเด็กๆ ยังเคยทำโจทย์เลขง่ายๆ ด้วยคำถามทำนองว่า ผลิตสินค้าต้นทุน 100 บาท ต้องการกำไร 10 บาท ดังนั้นราคาขายจะเป็นเท่าไร ซึ่งทุกคนก็ตอบได้อยู่แล้วว่าคำตอบคือ 110 ก่อนอ่านต่อไปลองชวนคิดกันครับว่าสมการแรกผิดตรงไหน ?

คำอธิบาย คือ ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น ผู้ผลิตหรือธุรกิจมีอำนาจในการตั้งราคาได้จริงหรือไม่? คำตอบนี้อาจจะตอบว่า ใช่ ถ้าผู้ผลิตนั้นอยู่ในธุรกิจผูกขาด ที่ลูกค้าไม่มีทางเลือกอื่น ต้องซื้อผลิตภัณฑ์ตามราคาที่ผู้ผลิตกำหนดเท่านั้น แต่ในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขันทุกวันนี้ ถ้ามีคู่แข่งที่มีสินค้าที่ใกล้เคียง แต่ตั้งราคาถูกกว่า สินค้าของเราอาจจะขายไม่ออก และต้องลดราคาลงมาตามกลไกตลาดในที่สุด

ดังนั้น อำนาจการตั้งราคาดังนั้นอยู่ที่ "ลูกค้า" หรือ "ตลาด" ต่างหาก ด้วยการเลือกที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตรายใดราคาขายจึงเป็น "ปัจจัยภายนอก" ที่ผู้ผลิตไม่สามารถควบคุมได้อย่างสมบูรณ์



การเริ่มต้นธุรกิจโดยการมองต้นทุนแล้วบวกกำไร ด้วยความคาดหวังว่าตลาดจะยอมรับ เป็นวิธีคิดที่ผิดทาง

สมการที่สอง เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับโลกแห่งการแข่งขันมากกว่า โดยการเปลี่ยนจุดเริ่มต้นใหม่ จากการมองตนเองไปสู่ภายนอก (Inside-out) มาเป็นการมองภายนอกหรือตลาดมาสู่ภายใน (Outside-in) ด้วยการประเมินว่าลูกค้ามองคุณค่าหรือราคาของผลิตภัณฑ์ที่ตำแหน่งใด จากนั้นจึงนำมากำหนดเป้าหมายของต้นทุน (Cost Target) เพื่อให้ได้กำไรตามที่ต้องการในท้ายที่สุด

ตัวอย่างเช่น ถ้าการประเมินด้วยมุมมองของลูกค้าแล้ว ผลิตภัณฑ์ของเรามีมูลค่าที่ 100 บาท หากเราสามารถควบคุมกระบวนการทำงานให้มีต้นทุนได้ที่ 90 บาท เราจึงจะมีกำไรได้ 10 บาท ต้นทุน 90 บาท จึงเป็นเป้าหมายรวมที่ต้องทำให้ได้ และแตกลงไปเป็นเป้าหมายย่อยของแต่ละหน่วยงาน

เรายังมองลึกต่อไปได้อีกครับว่า “ต้นทุน” กับ “กำไร” สามารถเปรียบเทียบเป็นสิ่งเดียวกัน เหมือนกับเหรียญ 1 เหรียญ ที่มี 2 ด้าน แล้วแต่จะมองด้านไหน เพราะต้นทุนที่ลดลงไปได้เท่าไร ก็คือกำไรที่มากขึ้นเท่านั้น หากสามารถปรับปรุงกระบวนการให้ต้นทุนลดลงจาก 90 เป็น 85 บาท กำไรก็จะเพิ่มขึ้นเป็น 15 บาท นั่นเอง

ดังนั้น สิ่งเราได้เรียนรู้จากวิถีการปฏิบัติขององค์กรแห่ง Lean คือ การกำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือราคาในมุมมองของลูกค้า อย่างมีหลักการมีเหตุผล จากนั้นจึงตั้งเป้าหมายต้นทุน ทั้งต่อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว และผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนที่จะลงสู่ตลาด จากนั้นต้นทุนนี้ต้องลดลงไป ผ่านกิจกรรมการปรับปรุงต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่กำไรที่จะมีให้กับธุรกิจ เพื่อการกระจายอย่างเหมาะสมให้กับพนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และสังคมต่อไปครับ