



ดร.ปรีทรรณ พินอุบรรณภัก

วิถีสามูไร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คราวที่แล้วเราคุยเนื้อหาของบทที่ 1 เรื่องการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดถือเป็นการทำงาน พฤติกรรมใดที่เป็นความสูญเปล่า เรามาวางกันต่อเลยนะครับ

คราวนี้เรามาคุยกันต่อในตอนที่ 2 ของบทที่ 1 ในหัวข้อที่ว่า **งานที่มีการคำนึงถึงต้นทุนอยู่เสมอคืออะไร... นั่นคือการคำนึงถึงความสมดุลระหว่างประสิทธิผลที่ได้และต้นทุนที่เกิดขึ้น**

คุณ Horikiri เล่าว่า ระหว่างการให้คำปรึกษากับบริษัทโบอิงของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องบินรายใหญ่ที่สุดหนึ่งในสองของโลก เขาได้พูดคุยสอบถามกับผู้จัดการฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ถึงเรื่องของต้นทุนผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ยังเป็นชิ้นส่วน ก็ได้รับคำตอบว่า **“ต้นทุนผลิตภัณฑ์หรือต้นทุนชิ้นส่วนนะเหรอ... โฮ้ย... ผมไม่ทราบหรอก... ผมเป็นคนออกแบบ ไม่เกี่ยวกับเรื่องต้นทุนซะหน่อย”**

พอลถามต่อไปว่า

“ถ้าอย่างนั้นต้นทุนชิ้นส่วนกับต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่ว่านี้ ใครจะเป็นคนคิดคำนวณ แล้วคิดต้นทุนกันเมื่อไหร่ล่ะครับ?”

ก็ได้รับคำตอบจากฝ่ายออกแบบกลับมามีว่า

“พอเราออกแบบเสร็จ ก็จะเริ่มขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำไปสักพักก็จะได้ต้นแบบที่พอเป็นรูปเป็นร่างออกมา ในขั้นนี้แหละครับที่ฝ่ายบัญชีจะเริ่มเคาะต้นทุนได้ละครับ”

พูดง่าย ๆ ก็คือฝ่ายออกแบบจะรับผิดชอบแค่การออกแบบ ในขณะที่ฝ่ายบัญชีจะรับผิดชอบเรื่องการคิดคำนวณต้นทุน

ในกรณีเช่นนี้ ระยะเวลาระหว่างขั้นตอนการออกแบบกับขั้นตอนการคิดคำนวณต้นทุนนั้น จะห่างกันอย่างน้อยก็ 2-3 ปี ดังนั้นผู้ออกแบบก็จะมีอาการมืดบอดหรือไม่รู้ไม่เห็นเรื่องต้นทุนไปตลอดระยะเวลาของการออกแบบ ซึ่งกินเวลาประมาณ 3 ปีเลยละครับ

ในบริษัทโดยทั่วไปแล้ว ฝ่ายสตาฟของอุตสาหกรรมการผลิต (ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายวางแผนผลิตภัณฑ์ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ) จะเป็นฝ่ายนำเสนอสินค้าใหม่ โดยเริ่มจากการสำรวจตลาดผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ

พูดง่าย ๆ ก็คือ รับผิดชอบงานต่างๆ ตั้งแต่แนวคิดผลิตภัณฑ์ ไปสิ้นสุดตรงที่จะเริ่มขั้นตอนการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์จำนวนมากออกสู่ตลาด





ในบริษัททั้งหลายก็จะเป็นเหมือนกับโบอิงนี่แหละครับ กล่าวคือสตีฟฟายออกแบบจะไม่คิดคำนวณต้นทุนเลย จนกระทั่ง ออกแบบเสร็จ เมื่อผลิตภัณฑ์เริ่มเข้าสู่สายงานการผลิตจริง ฝ่ายบัญชี จึงเริ่มคิดคำนวณต้นทุนออกมา

ไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่อเมริกาหรือที่ญี่ปุ่น เป็นแบบเดียวกันหมดละครับ

พอเป็นแบบนี้ ผู้ออกแบบก็จะไม่เคยแยแสหรือเอาใจใส่กับ **ต้นทุนผลิตภัณฑ์** ที่มาคิดคำนวณกันในขั้นตอนหลัง โดยจะมุ่งความสนใจอยู่ที่สมรรถนะ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในขณะที่วาดแบบ แปลนของชิ้นงานต่างๆ

ดังนั้น จึงย่อมจะเป็นธรรมดาอยู่เอง ที่จิตสำนึกในเรื่องต้นทุน โดยรวมของผู้ออกแบบจะเจือจางละครับ

แปลว่า **เพราะไม่รู้ ก็เลยไม่ใส่ใจครับ**

เราลองมาดูตัวอย่างในกรณีของยานยนต์กันนะครับ แน่แน่นอนครับว่า จากผลลัพธ์ของการมุ่งสู่เป้าหมายสมรรถนะ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศ มีการประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าไป ย่อมมีโอกาสที่จะทำให้ได้รถยนต์ที่น่าสมักว่าของคู่แข่ง

และหากสามารถผลิตรถยนต์โดยการออกแบบรูปร่างที่สวยงามล้ำเลิศได้ด้วยแล้ว ย่อมจะเกิดประสิทธิผลทางบวกจากเทคโนโลยี และรูปลักษณ์ที่ดีเยี่ยม ซึ่งส่งผลให้เป็น **การทำงานที่เกิดมูลค่าเพิ่มได้อย่างแน่นอน**

แม้กระนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องมึจิตสำนึกถึง **"ความสัมพันธ์กับต้นทุน"** อยู่เป็นนิจครับ

สิ่งที่พึงระลึกถึงอยู่ตลอดเวลาสำหรับฝ่ายออกแบบคือแนวคิดในลักษณะนี้...*"หากใช้วัสดุชนิดนี้มาทำตัวถังรถยนต์ของเรา*

แล้วละก็ สามารถทำให้สะท้อนแสงเป็นเงาจับตาถูกค่าที่เดียว...ว่า...แต่ต้นทุนก็จะเพิ่มขึ้นเป็น 3 เท่าแน่ะละ...ถ้าอย่างนั้นไม่เอาดีกว่า"

มองกันใหม่มุกกลับ หากไม่รู้เรื่องต้นทุนเลย แบบของผลิตภัณฑ์ที่ออกมาโดยไม่มีจิตสำนึกเรื่องต้นทุนก็จะกล่าวได้ว่า **ไม่มี** ความสมดุลระหว่าง **"สมรรถนะ คุณภาพ ต้นทุน"** ซึ่งเป็นสามสิ่งที่สำคัญเท่าๆ กันนั่นเอง

เพราะฉะนั้น ในฐานะของผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการที่ต้องมีการแข่งขันกันในตลาดทั่วไป **สิ่งที่ทำให้อยู่รอด และอยู่ได้อย่างยั่งยืนนานนั้น** นอกเหนือจากการมุ่งออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศ ถูกใจลูกค้า มีสมรรถนะ และคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งเท่ากับการสร้าง **มูลค่าเพิ่ม** ให้กับผลิตภัณฑ์ และบริการ ด้วย **สมรรถนะ และคุณภาพ** ซึ่งเป็นปัจจัยดึงดูดลูกค้าที่สำคัญที่สุดแล้ว

ปัจจัยที่จะต้องระลึกถึงอยู่เสมอเท่าๆ กับสองปัจจัยสร้างมูลค่าเพิ่มข้างต้น ก็คือ **ต้นทุน** ซึ่งจะต้องสมดุลกันกับสองปัจจัยดังกล่าวนั่นเองครับ

ในตอนต่อไปเราจะคุยกันถึง **การขุดค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับประสิทธิภาพการขาย** ในขั้นตอนของการออกแบบสินค้า ว่าจะได้ได้อย่างไร? 