



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรณงค์

วิถีสยามูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาด้านล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยเรื่องของงานหรือการลงมือทำงานที่ต้องมีการคำนึงถึงต้นทุนอยู่เสมอ คราวนี้เรามาวางกันต่อกันในหัวข้อ **การขุดค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับประสิทธิภาพการขายในขั้นตอนของการออกแบบสินค้า** เลยนะครับ

กล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง**ต้นทุน**นั้น มิได้จำกัดอยู่เฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์เท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมใดก็จะมีแนวคิดเช่นเดียวกันหมดครับ

ยกตัวอย่าง เช่น ใน**อุตสาหกรรมการพิมพ์** เมื่อสำนักพิมพ์ขอให้ผู้ออกแบบทำงานออกแบบหนังสือเล่มหนึ่ง เพื่อการนำไป

จัดพิมพ์ ผมได้ฟังว่าผู้ออกแบบนั้น จะบรรยายละเอียดถึงขั้นกำหนดชนิดของกระดาษที่จะพิมพ์มาให้ด้วยครับ

หากการกำหนดชนิดของกระดาษเป็นการเลือกจากกระดาษชนิดต่างๆ ที่สำนักพิมพ์เคยทำเป็นรายการที่ควรใช้พิมพ์หนังสือไว้ก่อนแล้ว ต้นทุนของกระดาษคงไม่สูงติดเพดานแน่ๆ ครับ

แต่ที่ว่า **ผู้ออกแบบโดยส่วนใหญ่จะไม่สนใจเรื่องต้นทุนเพราะตนเองไม่ใช่คนต้องควักกระเป๋า จึงไม่แยแสกับเรื่องค่าใช้จ่ายทั้งหลาย**

ต้องออกแบบให้งานสวยงามเป็นเลิศ กำหนดให้ต้องใช้กระดาษราคาแพง กระบวนการพิมพ์ต้องใช้วิธีพิเศษ เช่น พิมพ์คูนูนหรือเจาะรูพูนเป็นรูปต่างๆ และมีความสุขกับประสิทธิภาพผลความงามที่เกิดขึ้น

แน่นอนครับที่ว่างานจะออกมาสวยสุดใจ แต่ทว่า หากหันมายึดหลัก **“การผลิตงานด้วยงบประมาณจำกัด”** ละครับ จะเป็นอย่างไร?



ก็ต้องมาพิจารณาบทบาทของการลงทุนใช้กระดาษราคาแพงหูฉี่ ร่วมกับกระบวนการจัดพิมพ์ด้วยวิธีพิเศษนั้น จะเกิด “คุณค่า” หรือไม่?

คำว่า “คุณค่า” ในกรณีเช่นนี้ คือการต้องตอบคำถามที่ว่า

“เมื่อลงทุนใช้กระดาษราคาแพง และกระบวนการพิมพ์วิธีพิเศษแล้วจะเชื่อมโยงกับการเพิ่มยอดขายสิ่งพิมพ์ได้มากน้อยเพียงใด?”

ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมใดก็ตาม จำเป็นจะต้องขุดค้นหาความสัมพันธ์ระหว่าง “ต้นทุน” ที่เกิดขึ้น และ “ประสิทธิผลการขาย” ให้ได้อยู่เสมอ

หากในขั้นตอนการออกแบบที่เป็นงานเบื้องต้นนั้น ไม่มีการคิดถึงต้นทุน โดยไปกำหนดชนิดของวัสดุที่ใช้ และชิ้นส่วนต่างๆ ที่ใช้ทำสินค้าไปก่อนแล้ว ความพยายามที่จะลดหรือบีบอัดต้นทุนให้ต่ำลงในภายหลังก็จะติดขัดจำกัดที่ทำให้ลดลงได้ยากเย็นแสนเข็ญครับ

ในกรณีของยานยนต์ก็เช่นเดียวกันครับ ต้นทุนหลักๆ ก็จะถูกกำหนดอยู่ในขั้นตอนการออกแบบ และพัฒนารถยนต์รุ่นต่างๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนต้นน้ำ

พอมาถึงขั้นตอนการผลิตที่เป็นส่วนปลายน้ำ ไม่ว่าจะพยายามรบบร่ำมาพันกับความสูญเปล่าจนเล็ดลอดเป็นทองธารหรือ “บิตผ้าแห้ง” บิดแล้วบิดเล่ายังงี้ก็ตาม ต้นทุนก็กำหนดเสร็จเรียบร้อยแล้วไปตั้งแต่ขั้นตอนแรกตอนต้นน้ำเสียแล้ว

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งยวด คือ **ความจำเป็นที่จะต้องวางกรอบ สร้างระบบให้การทำงานในขั้นตอนแรกที่เป็นต้นน้ำนี้มีการคิดคำนึงถึงต้นทุนอยู่ตลอดเวลา**

ผลกำไรที่กำหนดเสร็จในขั้นตอนการออกแบบ และพัฒนาสินค้า การกำหนดราคาโดยบวกกำไรเข้ากับต้นทุนนั้น ไม่มีทางเอาชนะใครได้



ท่านทั้งหลายเห็นประโยคแรกข้างบนนี้อาจจะประหลาดใจนะครับ **ว่าจริงหรือที่ว่าผลกำไรนั้นกำหนดเสร็จในขั้นตอนการออกแบบ?**

จริงแท้แน่นอนครับ

ยกตัวอย่างเช่น หากโตโยต้านำรถรุ่นใหม่ออกมาขาย ท่านคิดว่าบริษัทเป็นคนกำหนดราคาขายรถใช้ไหมครับ?

ความจริงแล้ว จากปัจจัยต่างๆ ในเรื่องระดับของรถ (หรู หรือไม่หรู) สมรรถนะ คุณภาพ ฯลฯ แทบจะเป็นองค์ประกอบที่กำหนด “ราคาตลาด” ไปเรียบร้อยแล้วครับ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง **บริษัทโตโยต้าไม่ได้เป็นผู้กำหนดราคาขายแต่ตลาด (ลูกค้า) ต่างหากเป็นผู้กำหนดราคานั้น**

ในฐานะของผู้ผลิตรถยนต์ ถ้าเอา “ต้นทุน” ที่ต้องใช้ในการผลิตทั้งหมด บวกกับ “ผลกำไร” ที่ต้องการ ก็จะได้เป็น “ราคาขาย” รถยนต์รุ่นนั้น ซึ่งหากขายได้ตามราคานั้นแล้ว “ผลกำไร” ก็จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติครับ

เช่น หากต้นทุนรถยนต์รุ่นหนึ่งเท่ากับ 800,000 Yen บวกกำไรที่ต้องการอีก 200,000 Yen ได้ราคาขาย 1,000,000 Yen ถ้าขายรถรุ่นนี้ได้ในราคานี้ก็คงเป็นสุขที่สุดละครับ

แต่ทว่า ในตลาดยานยนต์นั้น มีผู้ผลิตรถยนต์มากมายหลายยี่ห้อ มีรถหลายรุ่น หลายระดับ หากไม่ใช่รถยนต์ยี่ห้อดัง มีรูปแบบล้อเล็กแล้ว สำหรับรถตลาดทั่วไป ราคาตลาดจะกำหนดโดยอัตโนมัติจากระดับรถ ปริมาณไอเสียที่ปล่อยออก สมรรถนะ และคุณภาพ ฯลฯ ครับ

นั่นคือ หากรถยนต์ในรุ่นระดับเดียวกัน ในตลาดเขาขายกันอยู่ที่ 1,000,000 Yen แต่โตโยต้าหาญกล้าตั้งราคาขาย 1,200,000 Yen ออกมา ในที่สุดก็จะแพ้การแข่งขันด้านราคา ทำให้ต้องยอมขายที่ 1,000,000 Yen ในที่สุด

กล่าวคือ **สมการที่ว่า ต้นทุน + กำไร = ราคาขาย นั้น ใช้ไม่ได้ในชีวิตจริงครับ !!**

แล้วจะต้องคิดอย่างไรล่ะครับ?

