

วิถีชาบูโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรณ พินอุบรรมภ์

ต่อ อาทอนบักแล้ว

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดย คุณ Toshio Horikiri ผมน้อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาแล้วสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงสมการ ต้นทุน+กำไร = ราคาขาย นั้นใช้ในชีวิตจริงไม่ได้ เพราะตลาดมีการแข่งขันสูง ทำให้ผู้ผลิต/ผู้ขาย ไม่สามารถตั้งราคาสินค้าตามใจตนเองได้ คราวนี้เรามารู้ว่ากันต่อกันเลยนะครับ

โดยปกติในการบริหารธุรกิจ เราก็อาจจะคิดถึงอีกสมการหนึ่งที่ว่า

รายได้จากการขาย = ราคาขายสินค้าต่อหน่วย x จำนวนสินค้าที่ขายได้

ดังนั้น ถ้าเราสามารถเพิ่มจำนวนสินค้าที่ขายให้มากขึ้นได้ รายได้จากการขายก็จะมากขึ้น ซึ่งย่อมทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นได้จริงไหมครับ?

แต่ทว่า ในอุตสาหกรรมยานยนต์หรือในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าใดๆ ก็เช่นเดียวกันโตโยต่านั้นไม่สามารถจะคาดคะเนยอดขายรถยนต์ใหม่ได้อย่างถูกต้องแม่นยำหรือไม่สามารถเพิ่มยอดขายรถยนต์ได้อย่างที่ใจนึกฝัน

โดยทั่วไปสำหรับรถใหม่ก็จะมีการวางแผนผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยที่ฝ่ายขายจะเสนอประมาณการยอดขายล่วงหน้า 2-3 ปีก่อนที่รถใหม่จะออกจากสายการผลิตสู่ตลาดจริง

การพยากรณ์ยอดขาย 3 ปีล่วงหน้า จะให้ถูกต้องตรงเป๊ะนั้นยากเย็นแสนเข็ญละครับ

ถ้าอย่างนั้นกลไกในการกำหนด “ผลกำไร” จาก “ต้นทุน” คืออะไรละครับ?

เราได้คุยกันไปแล้วนะครับว่า “ราคารถยนต์” นั้น จะกำหนดโดยปัจจัยต่างๆ เช่น ระดับรถว่าหรูหรือไม่หรู ขนาดของกระบอกลูกสูบหรือเครื่องยนต์ ฯลฯ

ในส่วนของยอดขายรถยนต์ใหม่แต่ละรุ่น ซึ่งจะพยากรณ์ล่วงหน้า 3 ปีนั้น จะทำให้ถูกต้องแม่นยำก็ยากเย็นนักหนา

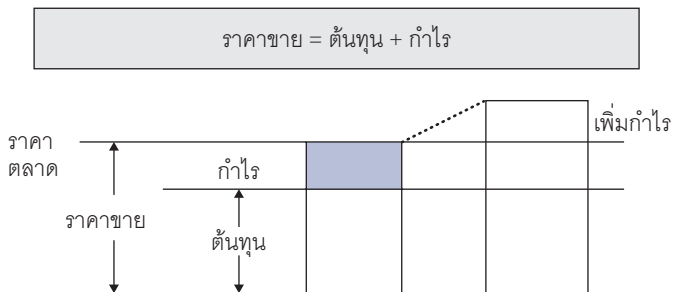
ดังนั้น การสร้างให้เกิด “กำไร” ที่แน่นอนก็ทำได้ยากเย็นแสนเข็ญเช่นเดียวกัน

ถ้าอย่างนั้นละก็สิ่งที่ผู้ผลิตทำได้แน่นอนเพื่อจะทำให้เกิดผล “กำไร” นั้นคืออะไรละครับ?

แน่นอนครับว่า มีสิ่งเดียวคือการควบคุม “ต้นทุน” ให้อยู่หมัดนั่นเองครับ กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากเราทุ่มเทความพยายามลดต้นทุนลงไปได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็จะสามารถสร้างกำไรตามที่คาดคะเนได้แน่นอนละครับ ลองดูจากรูปที่ 3 ที่แสดงไว้ด้านล่างนี้ละครับ

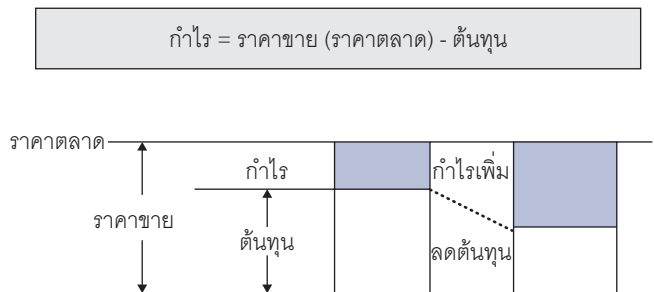


✕ การกำหนดราคาขายโดยยกผลกำไรวางไว้บนต้นทุน



นำผลกำไรจำนวนหนึ่งวางบนต้นทุน แล้วกำหนดราคาขาย
(ใช้งานไม่ค่อยได้ผล)

○ การกำหนดต้นทุนเป้าหมายโดยหักกำไรที่ต้องการจากราคาตลาด



ราคาขายนั้นกำหนดโดยผู้ซื้อ
บริษัทจะรักษามูลกำไรที่ต้องการได้ โดยการลดต้นทุนลง

รูปที่ 3 กลไกการกำหนดผลกำไรโดยต้นทุน

จากรูปจะเห็นได้ชัดเจนว่า **“ต้นทุนเป็นตัวกำหนดผลกำไรที่ได้”** ซึ่งก็คือความหมายที่แท้จริงของชื่อของบทนี้ที่เราบอกว่า **“ผลกำไรกำหนดเสร็จเรียบร้อยตั้งแต่ในขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์”** นั่นเองครับ

ยิ่งไปกว่านั้น หากเราสามารถลด “ต้นทุน” ลงไปได้แล้ว ไม่เพียงแต่ “กำไร” จะเพิ่มขึ้นเท่านั้น เรายังสามารถไปแข่งขันด้านราคากับบริษัทอื่นๆ หรือหากเกิดการแปรผันในอัตราแลกเปลี่ยน ก็จะเกิดผลกระทบกับบริษัทน้อยหรือไม่เกิดเลย เนื่องจาก **จุดคุ้มทุน** ของเราอยู่ในระดับต่ำนั่นเอง

นี่คือเหตุผลใหญ่ที่สุดที่โตโยต้าทุ่มเทพลังทั้งบริษัทในการลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด

ลักษณะเด่นเหนือชั้นของโตโยต้าคือ “การวางแผนต้นทุน” ครับ

ผมได้อธิบายในตอนต้นๆ ไปแล้วว่า เมื่อมีคำขอจากทางฝ่ายขายว่า “อยากให้มีรูปแบบนี้ออกสู่ตลาด” ก็จะเป็นเรื่อง “งานวางแผนสินค้า”

การทำคำขอจากแผนให้กลายเป็นสินค้าได้จริงที่โตโยต้าจะมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในตำแหน่ง **“หัวหน้าวิศวกร”** หรือ Chief Engineer ซึ่งงานหลักเบื้องต้นคือ **“การวางแผนผลิตภัณฑ์”** และ **“การวางแผนต้นทุน”**

① **การวางแผนผลิตภัณฑ์** คือ การพิจารณาวิเคราะห์สมรรถนะ และคุณภาพของรถรุ่นใหม่ จากมุมมองด้านเทคนิค และมุมมองด้านการออกแบบ

② **การวางแผนต้นทุน** คือ การพิจารณาวิเคราะห์ว่าจากรถรุ่นใหม่จะทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างไร จากมุมมองด้านต้นทุน

กิจกรรมในข้อ ② นี่เป็นกิจกรรมที่ทำกันเฉพาะในโตโยต้า ผมคิดว่าหลายท่านอาจจะไม่เคยได้ยินได้ฟังเรื่องแบบนี้มาก่อน

ในการส่งเอกสารแผนงานของบริษัทส่วนใหญ่ให้ผู้บริหารพิจารณานั้น จะมีเนื้อหาในส่วนการคิดคำนวณต้นทุนรวม และอัตราส่วนของต้นทุนแนบมาอยู่ด้วย แต่ทว่าสายตาของผู้พิจารณาแผนส่วนใหญ่จะพุ่งไปที่ ① ซึ่งก็คือ **“แผนผลิตภัณฑ์”** (ที่เน้นด้านสมรรถนะ และคุณภาพ)

ส่วนที่เกี่ยวกับต้นทุนนั้น มักซ้ำเลื่องๆ กันเหมือนเป็นเอกสารแนบเพิ่มเติมเสียมากกว่าใช้ใหม่ครับ?

แต่ที่โตโยต้าไม่ใช่แบบนั้นครับ

เพราะจะมีการจัดประชุม **“คณะกรรมการแผนต้นทุน”** ซึ่งมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธาน เดือนละครั้งจนถึงก่อนช่วงที่จะนำผลิตภัณฑ์ลงสู่สายการผลิตจริง

ประชุมเพื่ออะไร?

ประชุมเพื่อพิจารณา และทำมาตรการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถลดต้นทุนลงไปสู่ค่าเป้าหมายให้ได้นั่นเองครับ

กล่าวคือ **“การวางแผนผลิตภัณฑ์”** และ **“การวางแผนต้นทุน”** นั้นจะจัดทำขึ้น และนำสู่การปฏิบัติควบคู่กันไปเหมือนล้อสองล้อที่หมุนไปพร้อมๆ กัน

นับเป็นการพัฒนา **“แผนผลิตภัณฑ์”** โดยการพิจารณาตรวจสอบในด้านของต้นทุนควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่องในที่ประชุม **“คณะกรรมการแผนต้นทุน”**

นี่แหละครับคือลักษณะเด่นเหนือชั้นของการผลิตรถยนต์ที่โตโยต้าละครับ