

วิถีชาบูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรณ พินธุบรรยงก์

๓๐ จากฉบับที่แล้ว

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

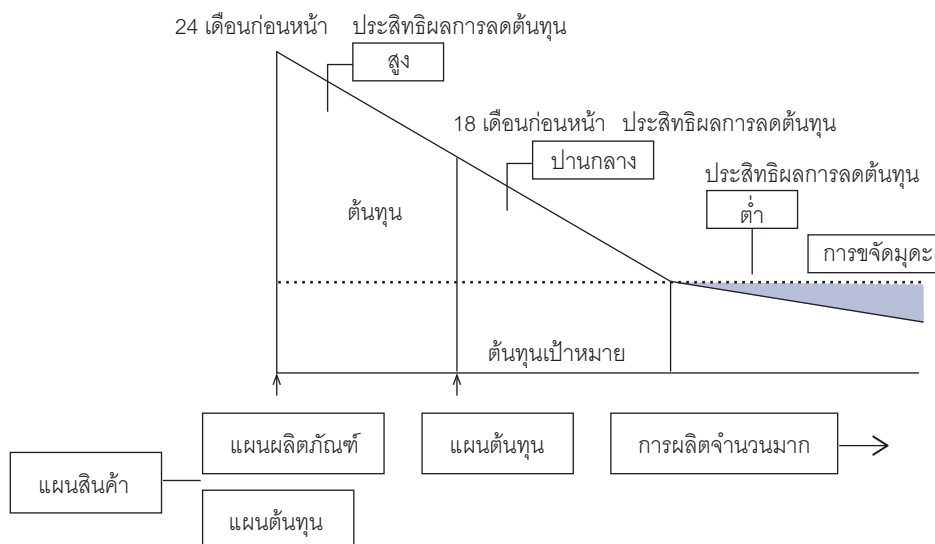
คราวที่แล้วเราคุยกันถึงสองกิจกรรมหลักที่สำคัญของโตโยต้า คือ การวางแผนต้นทุน และการวางแผนผลิตภัณฑ์ ที่จะต้องทำควบคู่กันไป โดยเฉพาะการวางแผนต้นทุนเป็นลักษณะเด่นที่สุดของโตโยต้า คราวนี้เรามาวางกันต่อในประเด็นการวางแผนต้นทุนเลยนะครับ

กำหนดระดับ “ต้นทุน” ให้ได้เร็วที่สุดเพื่อรักษาระดับผลกำไรที่ต้องการ

การที่บริษัทโตโยต้าเน้นให้ความสำคัญกับต้นทุนนั้น เนื่องจากไม่มีวิธีอื่นเลยในการสร้างให้ได้ระดับ “ผลกำไร” ที่แน่นอนได้ นอกจากการ “ลดต้นทุน” เพราะ “ราคาขาย” (หรือราคาตลาด) นั้นจะกำหนดเสร็จเรียบร้อยแล้วในขั้นตอนการวางแผนสินค้า (หรือการวางแผนผลิตภัณฑ์) แล้ว

แต่ทว่า ยังมีเหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องเน้นให้ความสำคัญกับต้นทุน นั่นก็คือ ปัจจัยการผลิต ที่ได้แก่ วัสดุหรือวัตถุดิบ อุปกรณ์ ขั้นตอนกระบวนการผลิต ฯลฯ นั้นส่วนใหญ่ก็จะกำหนดเสร็จเรียบร้อยแล้วในขั้นตอนการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่นกัน

ขอให้พิจารณารูปที่ 4 ข้างล่างนี้จะได้ชัดเจนว่า ยิ่งงานออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ก้าวหน้าไปได้มากเท่าไรขอบเขตที่จะสามารถลดต้นทุนได้ก็จะยิ่งแคบลงไปทุกทีๆ



รูปที่ 4 ประสิทธิภาพการลดต้นทุน

วิธชาปุโร วิธไทย วิธโลก

ด้วยเหตุนี้ ยิ่งลงมือจัดการกับต้นทุนแต่เนิ่นๆ ในขั้นตอนการออกแบบ และพัฒนาโดยผ่านการวางแผนต้นทุนได้เร็วเท่าใด ก็จะได้ผลการลดต้นทุนมากขึ้นเท่านั้น

ทำไมโตโยต้าจึงเน้นให้ความสำคัญเรื่องการลดต้นทุน?

หากมีการรวมพลังพนักงานทั้งหมด ทีมความพยายาม และความคิดสร้างสรรค์ ก็จะทำให้บรรลุผลได้จริง

จากประสบการณ์ที่ผมได้ไปเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทต่างๆ หลายแห่งนั้น ผมได้พบว่าคนภายนอกมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับโตโยต้าอยู่หลายประการ

หนึ่งในความเข้าใจผิดนั้นก็คือ

“โตโยต้าเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนมากกว่าการเพิ่มยอดขายให้ใหม่ละครับ”

ความจริงแล้ว โตโยต้าก็เหมือนกับบริษัททั้งหลายและครับ ที่ว่ายอดขายต้องมีความสำคัญมาเป็นอันดับหนึ่ง เพราะถ้าเราสามารถเพิ่มยอดขายได้ตามใจเราแล้วละก็ สัดส่วนในการที่จะต้องลดต้นทุนเพื่อให้ได้กำไรตามที่ต้องการก็ย่อมจะลดลงโดยอัตโนมัติ **ยิ่งกระสุนนัดเดียวได้นกสองตัว คือ ขายของได้มาก และได้กำไรมาก...** ไม่มีอะไรที่จะทำให้สบายใจมากไปกว่านี้อีกแล้วละครับ

แต่ก็อย่างที่ได้อธิบายไปก่อนหน้านี้แล้วนะครับว่า **ราคาขายของรถยนต์นั้นตลาดจะเป็นตัวกำหนด** โดยขึ้นกับรุ่น ขนาด ความหรูหรา ฯลฯ ของรถคันนั้นๆ

ความหวังลมๆ แล้งๆ ของโตโยต้าที่จะขายรถรุ่นหนึ่งๆ ให้แพงๆ เพื่อให้ได้รายได้มาทำกำไรตามต้องการนั้น **ไม่มีความหมายใดๆ** หรอกครับ

ดังนั้น เพื่อจะรักษาให้ได้ “กำไร” อย่างที่ใจต้องการแล้วละก็ **ไม่มีอะไรเหนือกว่าความพยายามในการ “ลดต้นทุน”** หรอกนะครับ

นี่เองคือเหตุผลประการหนึ่งที่โตโยต้าเน้นให้ความสำคัญกับการ “ลดต้นทุน” ครับ

แต่ทว่า นี่มิใช่เหตุผลเดียวที่ทำให้โตโยต้าเข้มกับการลดต้นทุนหรอกครับ

ยิ่งเป็นสายงานสนับสนุนก็ยิ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และไคลเซ็นในการส่งเสริมการลดต้นทุนให้ได้

เอาละครับ เราลองมาพิจารณาโครงสร้างของบุคลากรกันดูนะครับ เราจะพบว่าบุคลากรในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรในฝ่ายงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงต่อยอดขาย



ถ้าเป็นโตโยต้า ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงก็คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด เป็นต้น ส่วนของวิศวกรใหญ่นั้นก็เกี่ยวข้องในการเพิ่มยอดขายรถยนต์ด้วยการทำงานส่วนออกแบบ และพัฒนานั่นเองครับ

ทว่า ฝ่ายงานที่เหลืออีกมากมาย เช่น ฝ่ายบริหาร บุคลากรสำนักงานกรรมการผู้จัดการ หรือแม้แต่ในโรงงานเอง ก็มีพนักงานอีกมากมายที่ไม่ได้ทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเพิ่มยอดขายเลยแม้แต่น้อย

หนักไปกว่านั้น เช่น พวกพนักงานในฝ่ายบัญชีนั้นแล้ว นอกจากจะไม่ได้เกี่ยวกับการขายแล้ว การผลิตเองก็ไม่ได้ “แตะ” เลยด้วยซ้ำ ถึงมีพวกปากเสียที่แซวว่า

“บทบาทของพวกบัญชีก็มีแต่เพิ่มต้นทุนอย่างเดียวแหละ”

ถ้าอย่างนั้น ฝ่ายงานที่ว่ามาเหล่านี้ควรจะทำอะไรล่ะครับ?

สิ่งที่สำคัญก็คือ **ต้องมีจิตสำนึกที่จะต้องพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ และไคลเซ็นในการจัดการลดต้นทุนให้ได้บ้างไม่มากก็น้อย** เพื่อจะได้มีส่วนในการสนับสนุนการสร้างผลกำไรของบริษัทของตน นั่นเองครับ

คำถามที่สำคัญก็คือ

ในทุกขณะจิตที่ทำงานอยู่นั้น ได้ช่วยสร้างผลกำไรให้บริษัทอยู่หรือไม่?

ไม่บรรทัดที่ใช้ตัดสินก็คือสิ่งที่ได้อธิบายไว้แล้วนะครับที่ว่า

“เรากำลังทำสิ่งที่ทำให้เกิดผลกำไรอยู่หรือไม่?”

วิธีที่ทำให้เกิดผลกำไรก็คือ

① เนื้อหาของงานที่ทำอยู่นั้น มุ่งสู่ภายนอก ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น เกิดผลกำไรหรือไม่?

② เนื้อหาของงานที่ทำอยู่นั้นเชื่อมโยงกับ “การลดต้นทุน” ภายในบริษัทหรือไม่?

ซึ่งเป็นสองประการที่แม้ฝ่ายงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าโดยตรง ก็เป็นไปได้ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องในการ “ลดต้นทุน” ได้ครับ