

Mass Production ตกยุค

กฤชชัย อนุธรรมณี

Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchai.a@gmail.com



“ลูกค้าสามารถมีรถสีอะไรก็ได้ ระบายเท่าที่มันเป็นสีค่า”

คำกล่าวของ Henry Ford ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นนักนวัตกรรมสำคัญเมื่อ 100 ปีก่อน ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ด้วยการบุกเบิกแนวคิดระบบการผลิตที่ส่งผลให้ **อุตสาหกรรมยานยนต์เติบโตอย่างก้าวกระโดด** ด้วย ‘Mass Production’ อย่างไรก็ตามในโลกปัจจุบัน เรามักได้ยินว่า Mass Production **เป็นสิ่งล้าสมัยไปแล้ว** เพราะผู้บริโภคแต่ละคนมีความต้องการหลากหลายเฉพาะตัว ในบทความจะชวนท่านผู้อ่านร่วมทบทวนเรื่องนี้ครับ

กำเนิด Mass Production

ในหนังสือ The Machine that Changed the World ที่ทำให้ ‘ระบบ Lean’ เป็นที่แพร่หลาย ได้กล่าวถึง **วิวัฒนาการระบบการผลิต 3 ยุค** ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ยุคแรก ‘Craft Production’ เมื่อการผลิตรถยนต์เปรียบได้กับงานหัตถกรรม มาตรฐานชิ้นส่วนต่าง ๆ ยังไม่พัฒนา ช่างยนต์ต้องมีความรู้ และทักษะสูง เพื่อประกอบ และปรับแต่งชิ้นส่วนให้เข้ากันได้ รถจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ และช่างเป็นผู้นำชิ้นส่วนเข้ามาประกอบ

จำนวนการผลิตที่ทำได้ในแต่ละวันมีเพียงไม่กี่คัน **รถยนต์เป็นของหรูหราราคาแพง** เศรษฐีเท่านั้นจึงสามารถมีกำลังซื้อได้

ปี 1913 โรงงาน Ford ได้เข้ามาเปลี่ยนวิธีการผลิตในรุ่น Model T โดย **แบ่งงานประกอบเป็นส่วนย่อยๆ** ให้พนักงานหลายคนมาร่วมกันทำงานซ้ำๆ การเรียนรู้ และทักษะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว จนเกิดเป็นความชำนาญ

พนักงานที่เคยเสียเวลากับการเดินไปหยิบชิ้นส่วนกลับมาประกอบที่ตัวรถ เปลี่ยนเป็นอยู่ประจำสถานีการผลิต รถยนต์เคลื่อนที่เข้าไปหาด้วยระบบสายพานตามแต่ละสถานีงานแทน (Conveyor) **‘ผลิตภาพการผลิต’** พัฒนาขึ้นมาอย่างมาก

ลูกค้าได้รับประโยชน์ด้วยราคา Model T เมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ **ถูกลงกว่าครึ่งหนึ่ง** รถยนต์กลายเป็นสินค้าที่ชนชั้นกลางมีกำลังซื้อถึง โรงงานทำงานด้วยกำลังการผลิตเต็มที่ ตามยอดขายที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม **ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์** ที่เคยมีในยุค Craft ถูกจำกัดจำนวนลง เพื่อให้ผลิตรุ่นเดียวกันได้จำนวนที่ละมากๆ ในเวลาอันสั้น

ปี 1915-1925 สีรถยนต์ที่เคยมีหลายสี เหลือการผลิตในโรงงาน **เพียงสีดำเดียว** เพราะเป็นสีที่แห้งเร็ว และต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด

‘Mass Production’ จึงมุ่งเป้าหมายต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด ด้วยการทำให้ละมาก ๆ แต่ปัญหาที่ตามมาคือ **ขาดความหลากหลายของผลิตภัณฑ์**

ยุคที่สาม 'Lean Production' เข้ามาพลิกโฉมระบบการผลิตอีกครั้ง ด้วยความยืดหยุ่นในกระบวนการทำให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ได้อย่าง 'หลากหลาย' แต่ยังคงควบคุมให้ 'ต้นทุนต่ำ' ควบคู่กันไปด้วย มีอีกคำหนึ่งที่อยู่ความหมายในแนวทางเดียวกันนี้คือ Mass Customization

ความต้องการสินค้าที่หลากหลาย สืบในตลาดรถยนต์ปัจจุบันมี **ความหลากหลายอย่างมาก** ตามความต้องการลูกค้าหรือไม่?

ถ้ามองในตลาดบ้านเรา เมื่อไม่นานบรอด Taxi ที่มีสีส้มสะดุดตาแล้ว เราจะพบประชากรหลักเพียงไม่กี่สี บนท้องถนน เช่น สีขาว สีเงิน และสีเทา โดยตลาดโลกก็มีลักษณะไม่ต่างกัน

ข้อมูลจาก 2020 Global Automotive Color Popularity โดย Axalta ปรากฏว่า สัดส่วนสีรถยนต์เป็นดังนี้ คือ สีขาว 38%, ดำ 19%, เทา 15%, เงิน 9%, น้ำเงิน 7% นั่นหมายถึง **เมื่อรวม 3 สีแรก จะกินส่วนแบ่งตลาดไป 72%** หรือเกือบ 3 ใน 4 แล้ว

ปัจจัยด้านธุรกิจที่ส่งผลด้วยคือ **ราคาขายต่อ** เพราะการเลือกสีพิเศษอาจต้องแลกมาด้วยมูลค่ารถมือสองที่ลดลง เทียบกับสีตลาดที่ราคาดีกว่าเพราะซื้อง่ายขายคล่อง

กรณีศึกษาเมื่อครั้งที่ Steve Jobs หวนคืนสู่ Apple ในปี 1997 เพื่อกอบกู้สถานะบริษัทที่เสี่ยงต่อการล้มละลาย มาตรการแรกๆ ที่ทำคือ **การลดจำนวนรุ่นสินค้าลง** ผลิตภัณฑ์หลักในยุคนั้นคือเครื่องคอมพิวเตอร์ Macintosh ที่มีจำนวนนับสิบรุ่น

Jobs ได้วาดภาพ ตาราง 2x2 เป็น 4 ช่อง แนวนอนคือ **คอมพิวเตอร์ 'ตั้งโต๊ะ - เคสอินที่'** ส่วนแนวตั้งคือ **ลูกค้า 'ทั่วไป'**



- **มีอาชีพ'** จากนั้นลดผลิตภัณฑ์ลงเหลือเพียง 4 รุ่นตามแต่ละช่องเท่านั้น

ผลที่เกิดขึ้นคือ **การวางตำแหน่งทางการตลาด** และสื่อสารกับลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจนขึ้น ลูกค้าไม่สับสนในการเลือกซื้อ การจัดการ Supply Chain ง่ายขึ้น ลดสินค้าคงคลัง และลดต้นทุนด้าน Logistics ลง

ผลประกอบการฟื้นจากขาดทุนกลับมาเป็นกำไรภายใน 1 ปี Jobs ได้พูดถึงเรื่องนี้ในภายหลังว่า **"การตัดสินใจว่าจะไม่ทำอะไร มีความสำคัญเท่าๆ กับ การตัดสินใจว่าจะทำอะไร"**

หนังสือขายดีชื่อ The Paradox of Choice กล่าวถึงจิตวิทยาของมนุษย์ว่า ความพึงพอใจของเราลดลง เมื่อต้องเผชิญกับตัวเลือกมาก ๆ

มีการวิจัยทดลองวางขายแยม 24 ชนิดในซูเปอร์มาร์เก็ตแห่งหนึ่ง จากนั้นในวันถัดมาลดเหลือเพียง 6 ชนิด เพื่อเปรียบเทียบปรากฏว่าชุดแยม 6 ชนิดกลับสร้างยอดขายได้มากกว่า **ทางเลือกที่มากไป** ทำให้ความสนใจลูกค้าหยุดชะงัก และไม่ซื้อในที่สด

นี่คงเป็นเหตุให้เมนูร้านอาหารจำนวนไม่น้อยมักจะมีหน้าแรกเป็น **อาหารแนะนำ** ให้กับลูกค้าที่ไม่ได้ต้องการทางเลือกมาก ๆ ตัวผมเองก็มักจะสั่งอาหารจากหน้าอาหารแนะนำนี้เช่นกัน

สิ่งที่เราเรียนรู้ได้คือ ในโลกความจริงนั้น ต้นทุนที่ต่ำที่สุดของ Mass Production กับ ความหลากหลายไม่จำกัดของ Mass Customization อาจไม่ใช่ 0 กับ 1 ที่ต้องเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง

สิ่งสำคัญคือ **จุดสมดุล** และ Focus เพื่อสร้าง 'ความสามารถในการแข่งขัน' ให้เหนือคู่แข่งครับ