

วิถีชาบูโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรณีย์ พันอุบลธรรมภ์

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลัง

ศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงเรื่องที่ว่าโตโยต้าสามารถประเมินต้นทุนสินค้าของบริษัทอื่นได้โดยการถอดแยกชิ้นส่วนรถของคู่แข่งกัน แล้วพิจารณาความแตกต่างเพื่อประเมินต้นทุนของตัวเองในกรณีที่คุณแข่งทำได้ดีกว่า คราวนี้เราลองมาดูการประเมินต้นทุนอื่น ๆ ต่อไปนะครับ

เหตุใดโตโยต้าจึงสามารถประเมินต้นทุนของผู้ผลิตชิ้นส่วนได้?



การประเมินสมรรถนะทางเทคนิคจาก “ใบรายละเอียดต้นทุน”

ชิ้นส่วนในรถยนต์ของโตโยต่านั้น 70% สังผลิตจากภายนอก ผลิตเองภายในไม่เกิน 30% หรือครับ

เมื่อสัดส่วนของชิ้นส่วนที่สังผลิตจากภายนอกสูง ก็หมายความว่าความควบคุมต้นทุนรถสำเร็จรูปให้อยู่ในเป้าหมายก็จำเป็นจะต้องมีการต่อรองเรื่องราคาชิ้นส่วนแต่ละชิ้นอย่างแน่นอนครับ

เพื่อให้สามารถทำตามเป้าหมายนี้ได้ โตโยต้าจำเป็นต้อง **รู้ข้อมูลต้นทุนของชิ้นส่วนที่สังผลิตจากภายนอก** ซึ่งทำได้โดยให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนให้โตโยต้าส่ง “**ใบรายละเอียดต้นทุน**” มาให้ แล้วโตโยต้าก็จะประเมินต้นทุนจากใบรายละเอียดต้นทุนนี้เอง

ในใบรายละเอียดต้นทุนดังกล่าวนั้น โตโยต้าจะสั่งให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ “**ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ ค่าวัสดุ ผลได้วัสดุหรือ Yield ...**” มาอย่างครบถ้วน

ซึ่งการระบุรายละเอียดจนถึงผลได้วัสดุนี้ เมื่อโตโยต้าได้พิจารณาใบรายละเอียดต้นทุนที่ส่งมา ก็จะสามารถ **ประเมินสมรรถนะทางเทคนิคของผู้ผลิตชิ้นส่วนได้**

จากการแลกเปลี่ยนข้อมูล “ใบรายละเอียดต้นทุน” ทำให้ยกระดับความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้

ผมมีบริษัทลูกค้าที่ผมให้คำปรึกษาอยู่ สมมติว่าชื่อบริษัท Y แล้วกันนะครับ บริษัทนี้มีความสามารถในการทำกำไรดีมาก อยู่ในสภาพหายใจพะงาบ ๆ จะตายมีตายแน่แล้วครับ เมื่อผมลองสำรวจสภาพปัจจุบันดูก็พบว่า มีการสังผลิตภายนอกเกินกว่า 80% ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อดูข้อมูลบริษัทที่เป็นผู้ผลิตภายนอกหลักให้กับบริษัท Y ที่ชื่อบริษัท P นั้น ผมพิจารณาดูแล้วก็คิดว่าราคาต่อหน่วยที่เขามาขายให้มันแพงกว่าที่อื่น ๆ ในตลาดมาก

เมื่อผมเสนอไปว่า

วิถีชาวจีน วิถีไทย วิถีโลก

“ขอให้บริษัท P ส่งใบรายละเอียดต้นทุนมาให้เรา เพื่อเราจะได้ตรวจสอบได้ว่าราคาต่อหน่วยของชิ้นส่วนที่เขามาขายเรานั้นเหมาะสมหรือไม่?”

กลับได้คำตอบสวนกลับมาทันทีว่า

“ชิ้นเราไปเรียกร้องอย่างนั้น เขาอาจจะไม่ขายให้เราก็ได้ นะครับ”

ฝ่ายที่เป็นผู้ออกใบสั่งของ และซื้อจากผู้อื่น แต่กลับกลัวเขาไม่ขายให้เสียนี้ อย่างนี้ก็ถือว่า **อำนาจต่อรองกลับด้านแล้ว** **ล่ะครับ**

เพราะจากประสบการณ์ของผมเองนั้น เหตุการณ์ยกเลิกการขายจากการเรียกร้องใบรายละเอียดต้นทุนนั้นยังไม่เคยมีมาก่อนเลยครับ ประมาณ 60% มักจะตอบว่า “ขอเวลาพิจารณาหน่อย นะครับ” ดังนั้น จึงไม่มีเหตุที่ต้องกลัวการยกเลิกการขายแน่นอนครับ

ผมได้เกลี้ยกล่อมกรรมการผู้จัดการบริษัท Y ขอให้ประสานติดต่อบริษัท P เพื่อปรึกษาหารือการลดราคาชิ้นส่วนที่ส่งขายให้กับบริษัท Y ซึ่งเมื่อได้พบกัน ผมก็ได้มอบเอกสารข้อมูลให้ และเสนอกับบริษัท P ว่า

“ผมรู้สึกว่าคุณชิ้นส่วนนี้ราคาแพงมากนะครับ ผมสงสัยว่าน่าจะใช้วิธีนี้ในการผลิตชิ้นส่วนนี้ก็เลยทำให้ต้นทุนสูงกระมังครับ? ถ้าเป็นอย่างนี้จริง ลองพิจารณาทบทวนที่สองจุดนี้ก็จะสามารถลดต้นทุนลงได้แน่นอนนะครับ”

พอได้ฟังอย่างนี้ ปฏิกริยาของฝั่งบริษัท P กลับตีผิดคาดเลยล่ะครับ เพราะได้ข้อเสนอกลับมามาว่า

“โอ้...เป็นอย่างนี้เองนะครับ คิดไม่ถึงเลยล่ะครับ เป็นอย่างที่ท่านพูดมาเลยล่ะครับ และผมว่า... หากเราแก้ไขปรับแบบแปลนของชิ้นส่วนตรงจุดนี้เสียอีกหน่อย ก็น่าจะลดต้นทุนลงได้อีกมากเลยทีเดียวนะครับ ขอพิจารณาทบทวนดูหน่อยนะครับ”

ผลลัพธ์ก็คือเราประสบความสำเร็จในการที่ได้ราคาชิ้นส่วนที่ลดลงอย่างมากเลยทีเดียวครับ ยิ่งไปกว่านั้น ยัง **เพิ่มความเชื่อถือซึ่งกันและกัน**ระหว่างบริษัท Y กับบริษัท P อีกด้วย

หากราคาชิ้นส่วนที่แพงมากมายของบริษัท P เป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัท Y ต้องเลิกกิจการแล้วละก็ บริษัท P เองก็จะเสียลูกค้ารายสำคัญไปเช่นเดียวกันซึ่งย่อมทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อผลประกอบการของบริษัท P อย่างแน่นอน

กรณีตัวอย่างที่ผมยกมาเล่านี้ มีบทเรียนที่สำคัญแฝงอยู่ด้วยนะครับ

ผู้ที่รู้ราคาตลาดจะสามารถให้คำแนะนำต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนได้

การที่ผู้ผลิตรถยนต์เรียกร้องให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งใบรายละเอียดต้นทุนมาให้ แล้วคิดคำนวณต้นทุนที่แท้จริงมาต่อราคาให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนนั้น อาจทำให้เข้าใจว่าเป็นการที่ **ผู้ผลิตรถยนต์รังแกผู้ผลิตชิ้นส่วน** หรือดีแต่ให้ลดราคาอยู่ตลอดเวลา

แต่ทว่า นี่คือยุทธศาสตร์ **เพื่อความอยู่รอดของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ และผู้ผลิตชิ้นส่วน** ในตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือดรุนแรงยิ่งขึ้นทุกวัน ๆ ล่ะครับ

ยกตัวอย่างเช่น การนำรถแต่ละรุ่นออกมาขายนั้น ราคาของรถรุ่นนั้น ๆ (หรือราคาตลาด) ในตลาดรถยนต์จะมีช่วงที่แน่นอนอยู่ ซึ่งผมได้อธิบายไว้แล้วว่า **หากเราไม่ขายรถในระดับราคาตลาดแล้ว ลูกค้าก็จะไม่สนใจซื้อรถยนต์ของเราไปใช้ล่ะครับ**

ซึ่งก็หมายความว่า หากเราไม่สามารถผลิตรถยนต์ในระดับต้นทุนที่ทำให้มีกำไรจากการขายในราคาตลาดแล้ว ผลกระทบของเราก็ไม่ประสบความสำเร็จในตลาดอย่างแน่นอนครับ

หากถามว่าสินค้าสำเร็จรูปที่ออกสู่ตลาดนั้น ใครเป็นคนผลิต ถ้าเป็นรถยนต์ก็จะเป็นบรรดาบริษัทผู้ผลิตรถยนต์เช่นโตโยต้าและผู้ผลิตอื่น ๆ นั่นเองครับ

ผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ส่งชิ้นส่วนมาจากภายนอกให้บริษัทรถยนต์นั้น ไม่ใช่ผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูปเพื่อออกไปต่อสู้แข่งขันในตลาด หากนำชิ้นส่วนที่ส่งมาจากภายนอกมีราคาแพงกว่าที่ควรจะเป็นแล้ว **ผลลัพธ์ก็จะได้สินค้าที่ต้องขายในราคาที่สูงกว่าราคาตลาด** ซึ่งเมื่อขายไม่ได้ ผู้ที่เดือดร้อนนั้นไม่เพียงแต่โตโยต้าเท่านั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนก็กระเทือนด้วยอย่างแน่นอน

ด้วยเหตุนี้เอง **โตโยต้าจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนมีต้นทุนที่เหมาะสมสำหรับชิ้นส่วนที่นำมาขายให้กับโตโยต้านั่นเอง**

นี่ไม่ใช่การหาเหตุเข้าข้างตนเองหรือการเล่นลิ้นนะครับ เพราะผู้ผลิตชิ้นส่วนนั้นไม่รู้ราคาตลาดของรถยนต์ที่เป็นสินค้าสำเร็จรูป จึงเป็นหน้าที่ของโตโยต้าที่จะต้องให้คำแนะนำในเรื่องต้นทุนที่เหมาะสมครับ

ดังนั้น โตโยต้าไม่ได้ “บังคับซื้อ” ชิ้นส่วนรถยนต์จากผู้ผลิตชิ้นส่วน แต่เป็นการซื้อชิ้นส่วนจากผู้ผลิตภายนอกในราคาที่ทำให้สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตรถยนต์รายอื่น ๆ ได้นั่นเองครับ

ผลลัพธ์สุดท้ายก็คือ หากโตโยต้าสามารถขายรถยนต์ในราคาตลาดที่แข่งขันได้แล้ว **ทั้งโตโยต้า และทั้งผู้ผลิตชิ้นส่วนก็จะได้กำไรที่พึงประสงค์ในที่สุดครับ**

อ่านต่อฉบับหน้า