

วิถีชาบูโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้า ในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมน้อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาแล้วสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงเรื่องที่ว่าโตโยต้าสามารถประเมินต้นทุนสินค้าของผู้รับผลิตชิ้นส่วนได้ด้วยการให้ส่งใบรายละเอียดต้นทุนให้ ซึ่งข้อมูลที่ได้ทำให้โตโยต้าสามารถประเมินความสามารถทางเทคนิคของผู้รับผลิตชิ้นส่วนได้ อีกทั้งยังเพิ่มความไว้วางใจระหว่างกันได้อีกด้วย คราวนี้เราลองมาดูวิธีการประเมินต้นทุนอื่น ๆ ต่อไปนะครับ

ใบรายละเอียดต้นทุนที่โตโยต้าขอให้ผู้รับผลิตชิ้นส่วนส่งให้นั้น แสดงตัวอย่างไว้ในรูปที่ 13 นะครับ

หากต้นทุนชิ้นส่วนไม่สามารถประเมินได้แน่ชัดก็ตั้งโรงงานใหม่แล้วตรวจสอบเอง

ตัวอย่างกรณีที่เกิดกับบริษัท Y นั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกิดกับเจ้าอื่นเท่านั้น แม้แต่โตโยต้าเองก็เคยมีประสบการณ์ในอดีตที่เกิด “อำนาจต่อรองกลับด้าน” เมื่อส่งผลิตชิ้นส่วนจากภายนอกเช่นกัน

เดนโซ่เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่แยกตัวออกมาเป็นอิสระจากบริษัทโตโยต้า ถือเป็นบริษัทหลักแห่งหนึ่งในกลุ่มของเครือข่ายผู้ผลิตของโตโยต้าครับ เป็นบริษัทที่มีระดับเทคโนโลยีสูงมาก และชนิดของชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่บริษัทอื่นนอกจากเดนโซ่ไม่สามารถจะผลิตได้เพิ่มมากขึ้นทุกที ๆ ซึ่งต้นทุนที่แท้จริงของบรรดาชิ้นส่วนดังกล่าว จะไม่มีใครรู้นอกจากเดนโซ่เอง

รูปที่ 13 ตัวอย่างใบคำนวณต้นทุนประมาณการ

หัวข้อประมาณการ จากการประเมิน			
ค่าวัสดุทางตรง	ค่าวัสดุ	2.30	
	ค่าจัดซื้อชิ้นส่วน		
	ค่าจ้างขึ้นรูปภายนอก		
	ค่าเสื่อมราคา		
	รวม (A)	2.30	
ค่าขึ้นรูป	ค่าขึ้นรูปทางตรง	1,200.00	
	ค่าเสียห่วยขึ้นรูป		
	รวม (B)	1,200.00	
ต้นทุนผลิต (A)+(B)		1,202.30	
ค่าบริหารการขายทั่วไป %			
ต้นทุนรวม			
ค่าบริหารอุปกรณ์ 3%			
ค่าบริหารวัสดุ 3%		0.07	
กำไร 10%		120.00	
ค่าเสื่อมราคา	เยน		
	ขึ้น		
ผลตอบแทนจากการวิเคราะห์คุณค่า			
ยอดรวม		1,322.37	
ราคาต่อหน่วยที่เสนอ		1,300.00	
ราคาต่อหน่วยที่เสนอ (หักค่าเสื่อมราคา)			
ราคาต่อหน่วยเดิม	ผู้ตัดสินใจอัตโนมัติ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้นำเสนอ

วิถีชาญี่ปุ่น วิถีไทย วิถีโลก

งานจัดซื้อของโตโยต้าเองนั้น ก็ไม่มั่นใจมากขึ้นทุกที ๆ ว่า ข้อมูลใน “ใบรายละเอียดต้นทุน” ที่ระบุราคาต่อหน่วยของชิ้นส่วน มาด้วยนั้น เป็นราคาที่เหมาะสมหรือไม่ ? อย่างไร ?

พอเกิดสถานการณ์เช่นนี้ โตโยต้าก็ตกที่นั่งเดียวกับบริษัท Y ที่ “อำนาจต่อรองกลับด้าน” ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย กล่าวคือ หาก เคนไซไม่พอใจแล้วไม่ผลิตชิ้นส่วนสำคัญ ๆ ที่เคนไซผลิตได้เพียง รายเดียวขายให้กับโตโยต้าแล้ว โตโยต้าก็ไม่รู้ว่าจะไปซื้อหาจากใครได้

ครั้งหนึ่งฝ่ายจัดซื้อพยายามเจรจาต่อรองเรื่องราคาชิ้นส่วน ชนิดหนึ่ง เคนไซที่ถือไพ่เหนือกว่าก็ไม่สนใจ แม้จะขอ “ใบรายละเอียดต้นทุน” ชิ้นส่วนชนิดนี้ เคนไซก็ทำไม่รู้ไม่ชี้ ไม่ยอมส่งให้

เจอกับสถานการณ์อย่างนี้โตโยต้าทำอย่างไรล่ะครับ ?

“ด้วยเทคโนโลยีที่เรามีอยู่ในโตโยต้า ชิ้นส่วนนี้เราไม่สามารถผลิตเองได้แน่ ๆ เราไม่มีองค์ความรู้ที่จำเป็นในบริษัทของเรา เพราะฉะนั้นเราต่อรองราคาอะไรไม่ได้เลย”

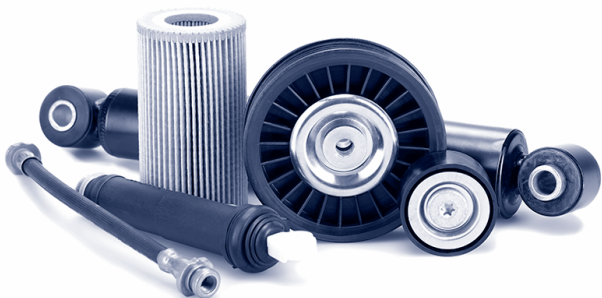
เมื่อได้ข้อสรุปออกมาอย่างนี้ **สิ่งที่โตโยต้าทำคือ ตั้งโรงงานใหม่ขึ้นมาเพื่อผลิตชิ้นส่วนที่โรงงานโตโยต้าที่มีอยู่เดิมผลิตไม่ได้** ซึ่งปัจจุบันคือโรงงาน Hirose ที่ Toyota-Shi ในปัจจุบันนั่นเองครับ

ขณะที่จะตั้งโรงงานนี้ขึ้นนั้น งานออกแบบได้เป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการออกแบบ และวางแผนก่อสร้างด้วยตนเอง โดยลงทุนลงแรงวิจัยด้านเทคนิค เพื่อหาวิธีผลิตที่เหมาะสมที่สุด ซึ่ง**เมื่อรู้วิธีการผลิต ก็สามารถวิเคราะห์ต้นทุนได้อย่างถูกต้องแม่นยำครับ**

ผลลัพธ์ก็คือลงทุนไปหลายแสนล้านเยนครับ!!!

สิ่งที่โตโยต้าคิด และตัดสินใจในกรณีนี้ก็คือ หากไม่สามารถรู้ถึงต้นทุนของชิ้นส่วนที่สั่งผลิตจากภายนอกได้อย่างชัดเจน จนในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดการไหลเลื่อนของต้นทุนไป จนไม่สามารถควบคุมต้นทุนรวมของแต่ละผลิตภัณฑ์ได้แล้วละก็ ลงทุนลงแรงในการวิจัยพัฒนาแล้วตั้งโรงงานผลิตเองเสียเลยจะดีกว่าไหม ?

เมื่อเทียบกับเงินลงทุนที่ทุ่มลงไปหลายแสนล้านเยน เพื่อการผลิตชิ้นส่วนนี้แล้ว โตโยต้าถือว่าคุ้มครับ



ชิ้นส่วนดังกล่าวนี้ได้ลงมือออกแบบ และผลิตใช้เองในโรงงาน Hirose ได้ผลลัพธ์เป็นต้นทุนที่ระดับคงที่อย่างเหมาะสม ผลที่ตามมาก็คือ **ใช้องค์ความรู้ด้านการผลิต และต้นทุนดังกล่าวมาต่อรองกับเคนไซให้มีการปรับราคาชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ผลิตให้โตโยต้าให้สมเหตุสมผลได้ในที่สุด**

คนทั่วไปเคยตั้งข้อสงสัยกันอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่งว่า

“โตโยต้าลงทุนมากมายตั้งโรงงาน Hirose ขึ้นมาทำไมกันเล่า ?”

เบื้องหลังก็คือความมุ่งมั่น และความเข้มงวดในการหาจุดที่เหมาะสมระหว่างปัจจัยหลักสามประการคือ “ต้นทุน” “การผลิตเอง” และ “การส่งผลิต” นั่นเองครับ

บทที่ 3 วิธีสร้างทีมวิจัย และพัฒนาที่โตโยต้า

กลไกในการสร้างความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง และบทบาทของวิศวกรใหญ่

วิธีการ “การสร้างความสมบูรณ์ในกระบวนการของตนเอง” ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นที่สถานประกอบการผลิตของโตโยต่านั้น เป็นสิ่งที่คนทั่วไปสนใจกันมาก ในอีกด้านหนึ่งบทบาทของวิศวกรใหญ่ที่เป็นตำแหน่งค่อนข้างพิเศษเฉพาะที่โตโยต้าในการพัฒนาสินค้าใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ทั้งสองประเด็นนี้คือจุดแข็งของกลไกในการลดต้นทุนของโตโยต้า ซึ่งกลับเป็นเรื่องที่ไม่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายนัก

การตรวจสอบในขั้นตอนสุดท้ายนั้น ไม่ทำให้ของเสียหมดสิ้นไปได้ใช่ไหม ?

การจัดของเสียทำได้โดย **“การทำกระบวนการของตนเองให้สมบูรณ์แบบ”**

ในระยะหลัง ๆ นี้ เราจะได้ยินได้ฟังคนพูดถึง “การทำกระบวนการของตนเองให้สมบูรณ์แบบ” กันหนาหูขึ้นเรื่อย ๆ ต้นกำเนิดของวิธีการนี้ได้พัฒนาขึ้นภายในโรงงานที่กระบวนการผลิตต่าง ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในสายงานสนับสนุนตามสำนักงานทั่วไปครับ

ที่โตโยต่านั้น วิธีการทำกระบวนการของตนเองให้สมบูรณ์แบบมีการพัฒนาขึ้นจนสำเร็จภายในโรงงานเมื่อประมาณ 20-30 ปีก่อนครับ

ส่วนการนำมาประยุกต์ใช้ภายในฝ่ายสถาปนาในสำนักงาน จนแพร่หลายทั่วถึงทั้งบริษัทนั้น เพิ่งมาเริ่มกันในปี ค.ศ. 2007 นี้เองครับ ซึ่งถือได้ว่าแม้แต่โตโยต้าเองก็เพิ่งเริ่มประยุกต์ใช้วิธีการนี้ทั้งบริษัทเมื่อไม่นานมานี้เองครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า