



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

วิถีชาบูโร

วิถีไทย วิถีโลก

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “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

คราวที่แล้วเราเริ่มคุยกันถึงแผนงานต้นทุนของโตโยต้า ซึ่งถือเป็นแก่นของหนังสือที่เรานำมาคุยกันเล่มนี้เลยครับ เริ่มต้นด้วยการแยกแยะให้เห็นความแตกต่าง และความสัมพันธ์ระหว่าง “แผนงานต้นทุน” และ “แผนหลักต้นทุน” คราวนี้เรามาคุยรายละเอียดเพิ่มเติมกันต่อไปนะครับ

แผนงานต้นทุน

เป็นแผนสำหรับการทำงานหลังจากที่ได้ “แผนงานสินค้า” แล้ว โดยวางแผนไปถึงขั้นการกระจายต้นทุนรวมไปตามส่วนงาน ตามหน่วยงานออกแบบ ตามชิ้นส่วน (ชุดประกอบใหญ่ ชุดประกอบย่อย) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการกำหนดกรอบใหญ่ที่ทำให้เห็นภาพรวมของรถรุ่นที่จะผลิตออกตลาดต่อไปในลักษณะของ “สินค้าเป้าหมาย และการกระจายต้นทุน”

แผนหลักต้นทุน

เป็นแผนที่ใช้ในช่วงระยะเวลาที่ตรวจสอบว่าส่วนประกอบย่อย ๆ ของต้นทุนรวมที่มีการกระจายออกไปในขั้นตอนของ “แผนงานต้นทุน” นั้นแต่ละส่วนงาน แต่ละหน่วยงานออกแบบ และแต่ละชิ้นส่วน ได้มีการกำกับดูแลให้ระดับของต้นทุนเป็นไปตามที่กระจายออกไป ตลอดจนการตรวจสอบว่าสมรรถนะ คุณภาพ และต้นทุนเป็นไปตามที่ออกแบบไว้หรือไม่?

ในขั้นตอนของการทำตาม “แผนหลักต้นทุน” นี้ สิ่งที่จะผลิตหรือจัดทำขึ้นนั้นจะเป็นรูปเป็นร่างอย่างแท้จริง จึงต้องกำหนดปัจจัยประกอบต่าง ๆ ทั้งวัสดุที่ใช้ อุปกรณ์ และขั้นตอนกระบวนการผลิตตามลำดับอย่างชัดเจน ซึ่งหลังจากเริ่มทำตาม “แผนหลักต้นทุน” แล้วประมาณ 1 ปีหลังจากนั้นจึงเริ่มเข้าสู่การผลิตจำนวนมากหรือผลิตเชิงพาณิชย์ครับ

ดังได้กล่าวแล้วใน “แผนหลักต้นทุน” ว่า ปัจจัยการผลิตสินค้าต่าง ๆ คือ วัสดุที่ใช้ อุปกรณ์ และขั้นตอนกระบวนการผลิต จะกำหนดอย่างชัดเจนในขั้นนี้ จึงเป็นเหตุผลที่ว่าเหตุใด “กรอบหลักของต้นทุนจึงกำหนดได้ในขั้นของ “แผนงานต้นทุน” และ “แผนงานหลักต้นทุน” นั่นเองครับ

“แผนงานสินค้า” ที่ส่วนงานขายเป็นผู้นำเสนอคืออะไร? คือการทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นในการเริ่มต้นโครงการมีความชัดเจน

ที่เรียกว่า “แผนงานสินค้า” นั้น คือข้อเสนอที่ส่วนงานขายแจ้งต่อทีมงานออกแบบ (ซึ่งในภาคปฏิบัติ คือ “วิศวกรใหญ่”) ว่า “อยากให้ทำสินค้าอย่างนี้ พัฒนาสินค้ารูปแบบนี้ ให้ด้วย”



วิชิชาญโร วิชิไทย วิชิโลก

ในทางปฏิบัตินั้น การผลิตรถยนต์รุ่นใหม่จำนวนมาก หรือเชิงพาณิชย์นั้น จะเริ่มต้นหลังจากที่มี “แผนงานสินค้า” แล้ว ประมาณ 2-3 ปี โดยวิศวกรใหญ่จะใช้ “แผนงานสินค้า” เป็นจุดตั้งต้นในการทำโครงการรถยนต์รุ่นใหม่ครับ

ความรับผิดชอบในส่วนของการขายในขั้นตอนการเสนอ “แผนงานสินค้า” นั้น ข้อมูลที่จะต้องระบุให้ค่อนข้างชัดเจน นอกจากความคาดหวังของลูกค้าแล้ว ยังต้องระบุค่าพยากรณ์จำนวนคันที่จะขายได้ ตลาดอยู่ในประเทศใด ภูมิภาคใด รูปลักษณะ และข้อกำหนดหรือ specification เป็นอย่างไร

ดังนั้น นอกเหนือจากการออกสำรวจตลาด และสำรวจสอบถามความต้องการของลูกค้าด้วยตนเองแล้ว ยังใช้การว่าจ้างบริษัทเก็บข้อมูลจากภายนอกหาข้อมูลร่วมด้วย

ยกตัวอย่างเช่นการผลิตรถยนต์เพื่อจำหน่ายในตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีน ก็จะต้องมีข้อมูลว่าควรจะผลิตรถยนต์โตโยต้ารุ่นใด ลูกค้าเป้าหมายในจีนเป็นกลุ่มใดที่น่าจะขายได้ เครื่องยนต์และ/หรือการตกแต่งภายในควรเป็นแบบใด การสำรวจข้อมูลเพียงเท่านี้ก็อาจต้องลงทุนถึงหลายพันล้านเยนทีเดียวครับ

การตรวจยืนยันตำแหน่งของสินค้าเทียบกับคู่แข่งหรือ Positioning

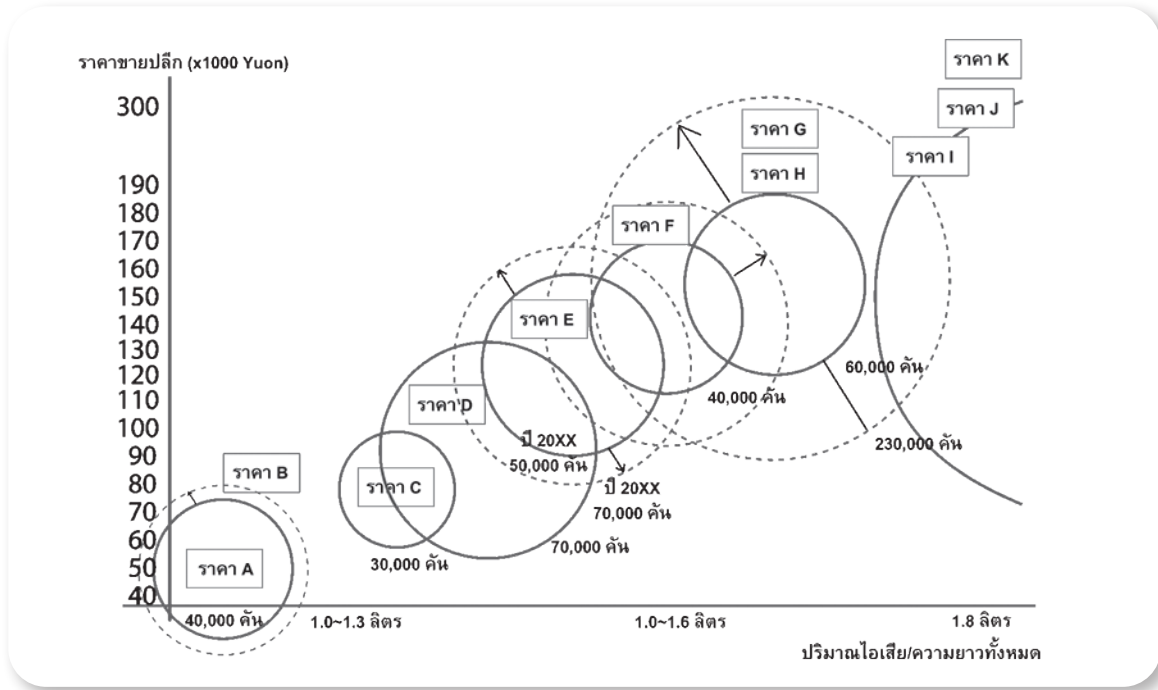
รูปที่ 17 แสดงภาพที่เรียกกันว่า Positioning หรือตำแหน่งของรถยนต์ในตลาดยานยนต์นั่นเองครับ แกนตั้งแสดงราคาของรถยนต์ แกนนอนแสดงขนาดของรถหรือปริมาณของไอเสีย โดยที่ขนาดของวงกลมคือจำนวนรถยนต์ที่ขายได้ในตลาด

ก่อนที่จะนำเสนอ “แผนงานสินค้า” นั้น ส่วนงานขายจะเป็นแกนหลักในการตรวจสอบเพื่อจัดเตรียมคำอธิบายเกี่ยวกับสภาพตลาด และสภาพการแข่งขันกับรถยนต์ของบริษัทคู่แข่ง

การกำหนดเป้าที่จะนำรถออกสู่ตลาดสาธารณะนั้น จะต้องมีการพิจารณาว่า รถยนต์ของคู่แข่งเป็นอย่างไร ในรถรุ่นดังกล่าวนี้กรอบราคาที่จะแข่งขันได้เป็นเท่าใด ขนาดของเครื่องยนต์ที่จำเป็นคือขนาดเท่าใด ข้อกำหนดหรือ specification โดยรวมคืออะไร

ตลาดสาธารณะ คือ ตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือดรุนแรง ดังนั้น ราคาขาย หรือ “ราคาตลาด” จะกำหนดไว้ตั้งแต่ต้นแล้ว จึงต้องกำหนดให้ “ต้นทุน” อยู่ในระดับที่สามารถทำกำไรได้ แม้ว่าขายในระดับที่ต่ำกว่าราคาตลาดดังกล่าว

วิศวกรใหญ่จะเป็นประธานที่ประชุมในการพิจารณาว่า จะสามารถผลิตรถยนต์ในต้นทุนที่กำหนดไว้ได้หรือไม่? จะสามารถทำกำไรได้คุ้มหรือไม่? โดยปรึกษาหารือกันในส่วนตอนของ “แผนงานต้นทุน” แล้วส่งต่อไปสู่ขั้นตอนของ “แผนหลักต้นทุน” ต่อไป



รูปที่ 17 ตัวอย่างการกำหนดตำแหน่งหรือ Positioning ของรถยนต์รุ่นใหม่