



วิถีชาบูโร

วิถีไทย วิถีโลก

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้า ในชื่อภาษาอังกฤษว่า “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

คราวที่แล้วเราเริ่มคุยกันถึงการวางตำแหน่งของสินค้าที่จะนำไปสู่การจัดทำ “แผนงานต้นทุน” และ “แผนหลักต้นทุน” ของโตโยต้าต่อไป คราวนี้เรามาคุยถึงความสัมพันธ์ของ “แผนงานผลิตภัณฑ์” และ “แผนงานต้นทุน” นะครับ

มี “แผนงานผลิตภัณฑ์” แล้ว ทำไมจึงต้องมี “แผนงานต้นทุน” ด้วยบทบาทหน้าที่ของแผนงานต้นทุนคือการสนับสนุนการดำเนินการตาม “แผนงานผลิตภัณฑ์”

เมื่อกิจกรรมสำรวจ และเก็บข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการจัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์หรือ Positioning เสร็จสิ้นแล้ว ส่วนงานขายจะนำเสนอ “แผนงานสินค้า” ขึ้นมา

วิศวกรใหญ่ (หัวหน้าโครงการ) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสินค้าจะเป็นผู้ตรวจพิจารณา “แผนงานสินค้า” ก่อนลงหน้า แล้วจัดทำโครงสร้างแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนของวิศวกรใหญ่ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า CE (มาจากคำเต็มว่า Chief Engineer หรือวิศวกรใหญ่) ขึ้นมา

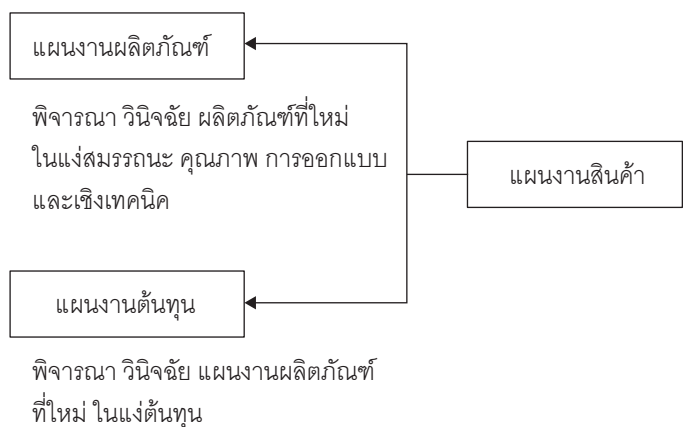
ในขั้นตอนนี้ วิศวกรใหญ่จะประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ แล้วดำเนินการตาม “แผนงานผลิตภัณฑ์” และ “แผนงานต้นทุน” ตามที่ได้กล่าวถึงไว้แล้วในตอนที่ผ่านมา กล่าวคือ

- **แผนงานผลิตภัณฑ์** พิจารณาวินิจฉัยผลิตภัณฑ์ใหม่จากแง่มุมของสมรรถนะ คุณภาพ การออกแบบ และเทคนิคที่เกี่ยวข้อง

- **แผนงานต้นทุน** ใช้ “แผนงานผลิตภัณฑ์” เป็นฐานในการพิจารณาบทวนจากแง่มุมของ “ต้นทุน” เพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดจากผลิตภัณฑ์ใหม่นี้

ในระหว่างแผนงานทั้งสองแผนนี้ บริษัทส่วนใหญ่จะยึดการดำเนินการตาม “แผนงานผลิตภัณฑ์” ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละครั้ง ดังนั้น ในส่วนของข้อมูลหรือเนื้อหาที่เกี่ยวกับต้นทุนก็มักจะทำเป็นเอกสารอ้างอิงหรือเอกสารแนบท้าย เป็นเพียงส่วนของ “หมายเหตุ” เพิ่มเติม ดังได้กล่าวไปแล้วนั่นเองครับ

แต่ทว่าที่โตโยต่านั้น เพื่อที่จะปลูกฝังความคิดเกี่ยวกับ “ต้นทุน” ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกครั้ง จะมีการนำเสนอ “แผนงานผลิตภัณฑ์” และ “แผนงานต้นทุน” ควบคู่กัน และพิจารณาวินิจฉัยทั้งสองแผนคู่ขนานกันไปตลอดเวลา ดังแสดงในรูปที่ 18



รูปที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานผลิตภัณฑ์และแผนงานต้นทุน

ไม่เพียงแต่อุตสาหกรรมยานยนต์เท่านั้น เพื่อที่จะรักษาสมรรถนะการทำกำไรให้มีเสถียรภาพนั้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตทั้งหลายจำเป็นต้องดำเนินการลดต้นทุนให้ได้โดยมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติการเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

เพื่อให้การลดต้นทุนมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องเริ่มทำให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ นั่นคือการสะท้อน “ต้นทุน” ใส่ลงไป ใน แบบแปลนผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบเป็นสำคัญ

ยิ่งขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก้าวหน้าไปมากเท่าใด ช่องทางหรือวิธีการที่จะลดต้นทุนลงให้ได้ก็จะลดน้อยลงไปตามลำดับ

ดังนั้น “แผนงานต้นทุน” จึงหมายถึง “การสอดใส่แนวคิดเรื่องการลดต้นทุนลงในแผนงานผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ก่อนการร่างแบบแปลนผลิตภัณฑ์” นั่นเองครับ

การแบ่งสรรปันส่วนต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ทำได้ อย่างไร.....ระบุใน “แผนงานต้นทุน” โดยแบ่งสรรปันส่วนอย่างเข้มงวดตามสัดส่วนโครงสร้างของแต่ละฝ่ายงาน

ความเป็นมาของ “แผนงานต้นทุน” ของโตโยต้ามี่ดังนี้ คือ ในปี ค.ศ. 1959 ขณะที่รถรุ่น “Publica” (เป็นชื่อย่อของรถรุ่น “Public Car”) ยังอยู่ในขั้นตอนการร่างแบบนั้น ในขั้นตอนของแผนงานการออกแบบได้ทดลองกำหนดราคาขายเป้าหมายไว้ที่ 1000 ดอลลาร์ (ซึ่งแม้แต่ในสมัยนั้นก็ยังเป็นราคาที่ถูกเป็นพิเศษทีเดียวครับ) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการทดลองทำ “แผนงานต้นทุน” ครับ (เพราะเป็นจุดตั้งต้นเริ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการกำหนดราคาขายที่เป็นเป้าหมาย แทนที่จะเป็นการกำหนดงบประมาณต้นทุนแล้วนำไปบวกกำไรที่ต้องการอย่างที่เคยทำมาในอดีต)

การกำหนด “ราคาเป้าหมาย” ในขั้นของแผนงานออกแบบก็หมายความว่า เพื่อทำผลิตภัณฑ์ออกมาให้ขายในราคานี้ได้ ในขั้นตอนต่อไปจะต้องประยุกต์ใช้หลักของ “วิศวกรรมคุณค่า” หรือ Value Engineering - VE ทำราคาให้อยู่ระดับนี้ได้ เมื่อได้ **กรอบราคาหลัก** แล้ว ในขั้นตอนต่อไป ไปของการวางกรอบแบบผลิตภัณฑ์หลัก และออกแบบรายละเอียดแต่ละส่วนก็จะเป็นการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก เพื่อให้การออกแบบผลิตภัณฑ์สามารถบรรลุค่า “ต้นทุนเป้าหมาย” ได้

นี่คือการพัฒนา “แผนงานต้นทุน” ที่ค่อย ๆ เป็นรูปเป็นร่างทีละเล็กทีละน้อย กลายเป็นระบบในบริษัทโตโยต้าของเรา ในระหว่างการทำงานจริงครับ

การจัดการต้นทุนของโตโยต้ามี่นั้น **จะไม่ขึ้นกับการจัดการงบประมาณประจำของแต่ละส่วนงาน** ซึ่งมีระบบ “ดูแลรักษาระดับต้นทุน” อยู่เรียบร้อยแล้ว แต่มีการสร้างระบบ **“เคเซ็นต้นทุน”** เพื่อลดระดับต้นทุนประมาณการลงไปอีก นี่แหละครับคือการปรับเปลี่ยนไปสู่การทำ “แผนงานต้นทุน” ที่มีความสำคัญควบคู่กับ “แผนงานผลิตภัณฑ์” ดังได้กล่าวถึงในเบื้องต้นนั่นเองครับ

การแบ่งสรรปันส่วนต้นทุนรวมในแผนงานต้นทุนเชิงงบประมาณ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอดีตเป็นการประยุกต์ใช้ “วิธีการต้นทุนส่วนต่าง” กล่าวคือ เมื่อมีการกำหนดรูปลักษณะของรถยนต์รุ่นใหม่ที่จะออกสู่ตลาดแล้ว ก็จะประมาณการงบประมาณเบื้องต้นที่ต้องใช้ว่าเป็นเท่าใด จากนั้นก็จะประยุกต์ใช้ VE อย่างเต็มที่เพื่อให้สามารถกำหนด “ต้นทุนสุดท้าย” ได้

หลังจากนั้นก็จะเติมค่า “ผลกำไร” ที่ต้องการ ทำให้กำหนด “ราคาขาย” รถรุ่นนั้น ๆ ออกมาได้

แต่ทว่า การใช้ “วิธีการต้นทุนส่วนต่าง” นั้น แม้แต่แต่ละส่วนงานออกแบบจะพยายามลดต้นทุนลงไปเล็กน้อยเพียงใด **มักเกิดกรณีที่ผลรวมต้นทุนที่ลดลงไปนั้นยังไม่เข้าเป้าอยู่เสมอ** จึงมีการปรับเปลี่ยนมาใช้ “วิธีการต้นทุนรวม” ในปัจจุบัน

ได้กล่าวไว้หลายครั้งแล้วว่า ราคาขายของรถยนต์แต่ละรุ่น หรือ “ราคาตลาด” นั้น ในขั้นตอนของการออกแบบ จะกำหนดได้เพียงจากขนาดรุ่น สมรรถนะ คุณภาพ ฯลฯ ของรถยนต์รุ่นนั้น ๆ

ดังนั้น เมื่อราคาขายของรถหรือราคาตลาดกำหนดโดย “ลูกค้า” ตั้งแต่แรกแล้ว หากเรานักตัวเลขผลกำไรค่าหนึ่ง หรือ “ผลกำไรเป้าหมาย” ของกิจการที่ต้องการแล้ว ก็จะได้ค่า “ต้นทุนรวม” ของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่จะออกตลาดได้

นี่คือสิ่งที่เรียกว่า “วิธีการต้นทุนรวม” นั่นเองครับ

เมื่อกำหนดต้นทุนรวมได้ ขั้นตอนถัดไปที่ต้องทำคือการกำหนด “โครงสร้างต้นทุน” ของรถยนต์รุ่นใหม่ที่จะพัฒนาออกตลาดต่อไปครับ

หมายความว่า **เป็นการกำหนดต้นทุนที่เหมาะสมสำหรับองค์ประกอบของรถยนต์แต่ละองค์ประกอบ** ครับ ยกตัวอย่างเช่น หากทราบต้นทุนรวมของรถยนต์รุ่นใหม่ที่จะพัฒนาออกตลาด เท่ากับ 800,000 เยน ก็จะจัดสรรปันส่วน 800,000 เยนนี้ไปยังองค์ประกอบต่าง ๆ ของรถ เช่น แชสชีส์ ตัวถัง เครื่องยนต์ ฯลฯ

ผู้ที่เป็นคนตัดสินใจว่าต้นทุนที่จัดสรรไปคนสุดท้าย คือ “วิศวกรใหญ่” ที่เป็นประธานหรือหัวหน้าโครงการพัฒนารถรุ่นนั้น ๆ นั่นเองครับ