



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณพงศ์

วิถีสยามูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในตอนที่แล้ว เราคุยกันเรื่องผลประกอบการล่าสุดของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ในภาพรวมพบว่าเพิ่มขึ้นทั้งยอดขาย และผลกำไร ทั้งๆ ที่เศรษฐกิจโลกอยู่ในสภาวะถดถอยในทุกภูมิภาค ทั้งอเมริกาเหนือ ยุโรป เอเชีย และแอฟริกา บริษัทรถยนต์รายใหญ่ของญี่ปุ่นต่างมียอดขายลดลงเกือบทั้งหมด ในขณะที่ต้นทุนการวิจัยพัฒนาเพื่อให้ได้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสภาพแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้น โตโยต้าก็ยังมีผลประกอบการที่ดีต่อเนื่อง ด้วยอานิสงส์ของ “โคเซ็น” และระบบการผลิตแบบทันเวลาพอคืนนั่นเองครับ อย่างไรก็ตามผู้บริหารของโตโยต้าเองยังมีสิ่งที่ยังกังวลที่สุดอยู่ สิ่งนั้นคืออะไรละครับ?

สิ่งที่ผู้บริหารของบริษัทโตโยต้าห่วงกังวลที่สุดคืออะไร?

Tesla Motor? ผู้ผลิตรถยนต์ของจีน? หรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมยานยนต์เจ้าใดเจ้าหนึ่ง? หรือบริษัทรถยนต์ใหม่ที่จะเข้ามาในวงการอย่างที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน?

Tesla Motor รุ่นล่าสุด เริ่มมีราคาที่ถูกมากจนใกล้เคียงกับรถยนต์พลังงานน้ำมัน ล่าสุด MG รถยนต์จาก Shanghai Motor

Corporation ที่มาร่วมทุนกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ประกาศราคา รถไฟฟ้า MG ZS EV ในประเทศไทยเพียง 1,190,000 บาท โดยสำหรับลูกค้า 1,000 คนแรกได้รับสิทธิประโยชน์ชาร์จไฟในบ้านมูลค่า 45,000 บาท แถมค่าติดตั้งให้ฟรีมูลค่า 20,000 บาทครับ

ถามว่าโตโยต้ากลัวการแข่งขันอย่างนี้ใช่ไหม?ไม่ใช่หรอกครับ

สิ่งที่ผู้บริหารของโตโยต้าห่วงกังวลที่สุด คือ ศักยภาพในของโตโยต้าเองครับ

ศึกที่ว่าคืออะไร? ก็คือ **การที่พนักงานภายในบริษัทโตโยต้าเองเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จที่เหนือกว่าผู้อื่น** ความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้แม้สภาวะเศรษฐกิจ และสภาพตลาดไม่เอื้ออำนวย ความสำเร็จที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในและต่างประเทศ

ศึกภายในนี้แหละครับน่ากลัวที่สุด

เพราะเมื่อใดก็ตามแต่ที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในผลงาน หรือผลสำเร็จของตนเองหรือของบริษัทแล้ว เมื่อนั้นแรงผลักดันหรือพลังในการพัฒนาปรับปรุงก็จะแผ่วลงหรือหายไปนั่นเองครับ





เราลองมาคุยกันถึงตัวอย่างหลายๆ เรื่องกันนะครับ เอาเรื่องที่กำลังร้อนๆ อยู่ในโลกธุรกิจปัจจุบัน คือ การเกิดของ *Start Up Company* หรือบริษัทเล็กๆ ที่ตั้งต้นจากคนไม่กี่คนซึ่งผุดขึ้นเป็นดอกเห็ดไปทั่วโลกในระยะไม่ถึง 5 ปีที่ผ่านมา

ในประเทศเราเองก็เกิดขึ้นมากมายเช่นเดียวกันครับ

ถามว่าจุดตั้งต้นของ Start Up Company มักเริ่มมาจากไหน?

คำตอบคือ “ความเจ็บปวดหรือความไม่พึงพอใจของผู้บริโภค” ที่เรียกกันติดปากเป็นภาษาอังกฤษว่า “Pain Point” นั่นล่ะครับ

เช่น เมื่อเร็วๆ นี้ ผมได้ฟังจากรายการ *Start Up to Growth* โดยคุณศิริวรรณ นพรัตน์ สถานี FM 96.5 ที่คุยกับ CEO ของ Start Up Company หนึ่งที่มีพนักงานเพียงสามคน ทำงานให้บริการรถตู้ส่งผู้ชมคอนเสิร์ต K Pop ที่อาคาร Challenger เมืองทองธานี

เขาตั้งต้นธุรกิจเพราะเหตุหนึ่งที่ต้องรอรถบริการสองชั่วโมงกว่าๆ หลังจากคอนเสิร์ตเลิกแล้ว

ลองดูประเทศทางซีกโลกเหนือที่มักจะพัฒนาก้าวหน้าได้ดีกว่าประเทศแถบอบอุ่นหรือใกล้เส้นศูนย์สูตร เพราะดินฟ้าอากาศเป็นธรรมชาติที่บีบบังคับให้ประชากรในประเทศเหล่านี้ต้องดิ้นรนต่อสู้เพื่อเอาชีวิตรอด

นี่ก็เพราะความจำเป็นบีบบังคับให้อยู่เฉยๆ สบายๆ ไม่ได้

ยังจำเรื่องของ Andy Grove ผู้บริหารของ Intel ที่ผมเล่าไว้ในประเด็นของ OKR ได้ใช่ไหมครับ?

เขาเขียนหนังสือชื่อ “Only the paranoid will survive” หรือคนที่ตื่นตระหนกอยู่เสมอเท่านั้นที่จะอยู่รอดได้

หรือลองดูผู้รับเหมาช่วงของโตโยต้าตั้งแต่ระดับ Tier 1, 2, 3... ที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพราะได้รับคำสั่งการจากโตโยต้าให้ลดราคาลงทุกปี ด้วยปรัชญาว่า *Pressure breeds creativities* หรือแรงกดดันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ผู้บริหารทุกระดับของโตโยต้าจะคุ้นชินกับคำว่า “บิดผ้าแห้งให้ได้หยดน้ำออกมา” นั่นคือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างของบริษัทไทยๆ ที่ผมมักจะพบอยู่เสมอๆ คือ การรณรงค์ในเรื่องใหม่ๆ ต่างๆ เช่น ISO 9000 หรือ TPM/ TQM เป็นต้น เมื่อใดก็ตามที่ได้รับใบรับรองหรือได้รับรางวัลจากการรณรงค์ต่างๆ แล้ว ก็มักจะรามือเลิกทำกันไปโดยที่สุด

คงจะเป็นสาเหตุนี้ที่ระดมบังคับที่หลายองค์กรในประเทศไทยถึงยังมีการทำ Big Cleaning Day กันทุกปี ทั้งๆ ที่เป็นการกระทำที่ “สูญเปล่า” อย่างยิ่ง

ไม่ค่อยมีใครคิดว่าจาก Big Cleaning Day จะต้องพัฒนาไปสู่ Big Cleaning Hour ไปเป็น Big Cleaning Minute และ Big Cleaning Second จน No Big Cleaning ในที่สุด

กลับมาที่โตโยต้านะครับ ลองนึกดูว่า เมื่อใดก็ตามที่พนักงานส่วนใหญ่หรือทุกคนเกิดความพึงพอใจในผลงานที่ผ่านมาแล้วละก็ จะเกิดความคิดว่าดีพอแล้ว และหยุดการพัฒนาปรับปรุงในที่สุด

ซึ่งเท่ากับขัดกับหลักการของ “ไคเซ็น” หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่จะต้องเดินไปอย่างไร้การหยุดยั้ง

หากจะตั้งคำถามว่า “ดีกว่าคนอื่น” อยู่แล้วจะปรับปรุงไปทำไมอีก?

คำตอบที่ตรงประเด็นที่สุดคือ เราจะดีพอสำหรับลูกค้าเพียงชั่วคราวเท่านั้นครับ เพราะความต้องการของลูกค้าคนนั้นจะต้องการสิ่งที่ดีขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น อยู่ตลอดเวลา

หากท่านหยุดการทำ “ไคเซ็น” เมื่อใด แปลว่าท่านจะถอยหลังลงเมื่อนั้น และคู่แข่งขั้นก็จะแซงหน้าท่านไปในที่สุดครับ....**การรักษาแชมป์นั้นยากกว่าการเป็นแชมป์ตรงที่หยุดพัฒนาปรับปรุงไม่ได้นี่แหละครับ**

ได้คำตอบแล้วนะครับว่า ผู้บริหารโตโยต้าเกรงกลัวอะไรมากที่สุด?

และเป็นสิ่งที่ท่านผู้บริหารองค์กรธุรกิจทั้งหลายควรจะต้องกลัวเช่นเดียวกันครับ