

วัฒนธรรมของการคิดใหญ่ และทำให้สำเร็จ

พศ.ประยูร เชื้อวฒนา

รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิชาการศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ต่อจากฉบับที่แล้ว

วัฒนธรรมที่สอง คือถือ **มันอยู่กับแนวคิด** ลูกค้าต้องมาก่อน วัฒนธรรมมองคือการดังกล่าวจึงเน้นการทำความเข้าใจ การรับฟังและการมองปัญหาจากแง่มุมของลูกค้าของเพื่อนร่วมงาน ของ “อีกฝ่ายหนึ่ง” เป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานใดๆ ถึงกับมีการกล่าวทำนองว่า “เวลาพูดอะไร ประธานของประโยค ต้องไม่ใช่บริษัท (แต่ต้องเป็นลูกค้า)” หรือกล่าวอีกแง่หนึ่งก็คือจะพูดอะไร จะคิดอะไร ให้เริ่มทำความเข้าใจก่อนว่าผู้อื่น โดยเฉพาะลูกค้า คิดอะไรอยู่

ลูกค้าเป็นผู้กำหนดราคาสินค้า

วัฒนธรรมลักษณะนี้ ช่วยทำให้พนักงานมีนิสัยที่เปิดใจกว้าง เตรียมพร้อมและกระตือรือร้นที่จะรับฟังผู้อื่น นอกจากนี้ การมีเจตณีนิสัยเช่นนี้ ย่อมมีส่วนช่วยให้พนักงานมีความถ่อมตัว ไม่เยอหยิ่ง

ตัวอย่างหนึ่ง ที่คุณวากามัตสึ ผู้เขียนหนังสือยกมากล่าว เพื่อแสดงความแตกต่างของวัฒนธรรม “ลูกค้ามาก่อน” ก็คือ วิธีการในการคำนวณราคาขายของผลิตภัณฑ์ หรือบริการต่างๆ ทั้งนี้ เขายกตัวอย่างว่า

ความสัมพันธ์ของราคาขาย ต้นทุนและกำไร นั้นอาจจะเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ก. ราคาขาย = ต้นทุน + กำไร

ข. กำไร = ราคาขาย - ต้นทุน

สมการทั้งสอง แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสามเหมือนกัน แต่นัยยะในการมองปัญหาแตกต่างกันมาก ในแนวคิดตามสมการแรกนั้น วิธีคิดเบื้องต้น คือ การพยายามคำนวณหาต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องแม่นยำและหากเราต้องการกำไรเท่าไรก็จะบวก

ทบเข้าไปกับต้นทุนก็จะเป็นราคาขาย แนวคิดทำนองนี้ มักจะละเลยไม่ได้คำนึงถึงว่า “ลูกค้า” จะคิดอย่างไรกับราคาขายที่ว่านั้น จึงมีพนักงานคล้อยตามจะบอกว่า “บริษัทต้องใช้วัสดุและแรงงานเท่านี้ ดังนั้นกรุณาจ่ายเงินจำนวนเท่านี้ให้ผมด้วย”

ซึ่งดูจะให้ความสำคัญกับ “ลูกค้าที่เป็นพระเจ้า” น้อยไปหน่อย

สำหรับแนวคิดตามสมการที่สองนั้น ในตลาดที่มีการแข่งขันราคาขายที่กำหนดเอาไว้ เหมาะสม หรือไม่อย่างไร ลูกค้าย่อมเป็นผู้กำหนด กล่าวคือ หากราคาสูงเกินไป ลูกค้าก็จะไปเลือกซื้อสินค้าของอีกบริษัทหนึ่งที่ราคาเหมาะสมกว่า ดังนั้น ผู้ผลิตจึงไม่ใช่ผู้กำหนดราคาสินค้า หากแต่ผู้ผลิตต้องคิดกลับกัน โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาราคาสินค้าที่ลูกค้ารับได้ ต่อจากนั้น จึงมาศึกษาดูว่าจะสามารถลด “ต้นทุน” การผลิตลงไปอีกได้เท่าไร กำไรที่เกิดขึ้น ย่อมจะแปรเปลี่ยนตาม ความสามารถในการลดต้นทุนดังกล่าว

พับให้เข้าใจ แล้วใครครอบพิวารณา ก่อนที่จะตอบโต้

คุณวากามัตสึ พูดถึงวัฒนธรรม ดังกล่าวว่าการทำงานตาม “แบบฉบับโตโยต้า” นั้น มุ่งเน้นการทำความเข้าใจให้กระจ่าง ดังนั้นจึงไม่ใช้วิธีการตอบโต้ หรือหยุดยั้งข้อวิจารณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ต้องรับฟัง ทำความเข้าใจและสร้างความยอมรับและร่วมกันเดินไปข้างหน้า ในกระบวนการผลิตแบบโตโยต้านั้น หากพบประเด็นปัญหาขึ้นมาเมื่อใด สายการผลิตทั้งหมดจะถูกหยุดลง เพื่อทำการค้นหาต้นตอของปัญหาที่แท้จริงแล้วทำการแก้ไขปรับปรุง การที่จะพัฒนาไปสู่รูปแบบกระบวนการผลิตลักษณะนี้ได้ นั่น **แนวคิด หรือวัฒนธรรมที่มองว่าการเกิดประเด็นปัญหาได้ขึ้นมาเป็นโอกาสอันดีสำหรับการแก้ไข**

พัฒนาให้ดีขึ้น หรือไคเซ็นนั่นเอง การเกิดประเด็นปัญหาขึ้นในสายการผลิต มองในแง่กลับกันก็เป็นการให้โอกาสในการไคเซ็นเกิดขึ้น เมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาได้ไปแล้ว สายการผลิตย่อมต้องดีขึ้นอย่างแน่นอน วัฒนธรรมนี้จะพิจารณาองสรรพลังต่างๆ ในเชิงบวก เช่นนี้เสมอ

ในหนังสือดังกล่าว คุณวากามัตสึ ได้กล่าวว่า “ลูกค้ำที่มีเรื่องร้องเรียนนั้น คือลูกค้ำชั้นยอด” พร้อมกันนั้น เขาก็อธิบายถึงแนวทางในการนำเอาข้อร้องเรียนต่างๆ ของลูกค้ำมาแปรเปลี่ยนเป็นโอกาสใหม่ๆ เบื้องต้นก็คือพนักงานทุกคน ต้องรับฟังข้อร้องเรียนจากลูกค้ำอย่างตั้งใจและจริงใจ ประการต่อมาก็คือ ต้องพยายามซักถามให้เข้าใจถึงความไม่พอใจ หรือ ความไม่สะดวกในการใช้งานของสินค้านั้นๆ อย่างครบถ้วน สุดท้ายก็คือ การใช้พลังไคเซ็นให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตามข้อร้องเรียนต่างๆ ของลูกค้ำ

คุณวากามัตสึ ได้ยกตัวอย่าง การบริหารข้อร้องเรียนลูกค้ำซึ่งนำไปสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ของบริษัท SECOM คุณคิมูระ ชิเออิ ประธานบริษัท SECOM เล่าถึงอดีตตอนที่เขาคือผู้อำนวยการฝ่ายแผนธุรกิจของบริษัทว่า คุณอิอิตะ ซึ่งเป็นประธานในบริษัทในขณะนั้น เคยสอนเขาไว้ว่า “จากการคัดค้าน หรือคำตำหนิพาทวิจรรย์ เราจะสามารถพบคำตอบไปสู่การแก้ไขปัญหาได้”

คุณคิมูระเล่าว่า เขาได้รับนโยบายจากคุณ อิอิตะว่า “อยากจะทำธุรกิจที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยของโรงไฟฟ้าปรมาณู ลองไปพิจารณาดูว่าจะทำได้อย่างไร?” อย่างไรก็ตามเขาไม่สามารถคิดหาแนวทางที่ดี ออกมาได้ กระทั่งวันหนึ่ง คุณอิอิตะเองก็พูดว่า “เฮ้ย... ได้แล้ว...” พร้อมทั้งอธิบายถึงโครงสร้าง ที่เขาคิดขึ้นมา

หลังจากนั้น คุณอิอิตะ ก็ได้นำโครงสร้างการทำงานดังกล่าวไปพูดคุยกับวงการธุรกิจและหน่วยงานราชการต่างๆ ผลที่ได้รับก็คือบริษัทผลิตไฟฟ้าและกรมตำรวจต่างๆ ก็จะตอบกลับมามีว่า “ไม่มีทางเป็นไปได้ มีปัญหาอย่างไร...อยู่” “ไม่มีทางหรอก มีระเบียบกำกับเป็นอุปสรรคใหญ่” นับเป็นการเผชิญกับการตอบโต้และคำวิพากษ์วิจารณ์หลากหลาย

แต่สำหรับคุณอิอิตะ กลับมองเห็นสิ่งนี้แตกต่างออกไป เขาพูดกับคุณคิมูระว่า “เป็นไง... ถึงตอนนี้ นายก็ทำเองได้แล้วละ?” สำหรับคุณอิอิตะแล้ว เมื่อเราสามารถคิดโครงสร้างการบริหารได้ ขณะเดียวกันผู้เกี่ยวข้องในวงการต่างๆ ก็มาช่วยกัน ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคนานัปการที่กีดขวางหนทางไปสู่การปฏิบัติ งานที่เหลือก็ไม่

น่าจะยาก กล่าวคือ คิดหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหาล่าช้าก็เพียงพอ ในที่สุดบริษัทระบบความปลอดภัยโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ (Japan Nuclear Security System Co. Ltd.) ซึ่งมีบริษัทไฟฟ้าโตเกียว คินไซ และจิบู ร่วมทุนกับ SECOM ก็จัดตั้งขึ้นสำเร็จในปี 1977

บริษัทที่ร่วมงานกัน ก็คือเป็น “ลูกค้ำ” ของเรา

แนวความคิดเกี่ยวกับ “ลูกค้ำ” ของวัฒนธรรมโตโยต้า นับว่ามีขอบเขตกว้างขวางกว่าที่เรามักจะเข้าใจกัน ลูกค้ำไม่ได้หมายถึงเฉพาะผู้ซื้อสินค้า หรือบริการจากเรา แต่คุณวากามัตสึ ยังกล่าวรวมถึงบริษัทที่ร่วมงานอยู่กับเราด้วย คุณซาการุอิ ซึ่งเคยผ่านประสบการณ์เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ Ricoh ในประเทศอังกฤษ กระทั่งมารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ Ricoh ในประเทศญี่ปุ่นกล่าวว่า “ผมพบว่าระบบบริหารของญี่ปุ่นเป็น บริหารจัดการแบบไคเซ็น ขณะที่ทางยุโรปและอเมริกานั้นเป็นบริหารจัดการแบบเลือกใช้” ทั้งนี้เขาขยายความต่อไปว่า “ในการจัดหาชิ้นส่วนภายในประเทศก็เช่นเดียวกัน พวกเราจะให้คำแนะนำและพัฒนาเพื่อยกระดับการบริหารการผลิตและคุณภาพให้สูงขึ้น แต่หากเป็นแนวคิดของยุโรปและอเมริกาก็จะเน้นว่าหากพบปัญหา就去เลือกจัดซื้อจากบริษัทใหม่ไป กล่าวในอีกแง่หนึ่งก็คือยุโรปและอเมริกานั้น มักเลือกจัดซื้อของที่ดี แต่พวกเรานั้นเน้นการพัฒนาปรับปรุง หรือไคเซ็นจากบริษัทที่เราคบค้ากันอยู่”

ในวัฒนธรรมของโตโยต้าก็จะเป็นเช่นที่คุณซาการุอิกล่าวไว้ก็คือ “บริหารจัดการแบบไคเซ็น” เป็นต้นว่าในการจัดหาชิ้นส่วนเราจะไม่จัดหาด้วยเหตุผลเพียงเพราะราคาที่ถูกกว่า แต่เราจะจัดซื้อ ทำการช่วยชี้แนะพัฒนาบริษัทคู่ค้า กระทั่งราคาลดลง ในหนังสือชื่อ “ลัทธิโงกุดะ ได้เปลี่ยนแปลงโตโยต้าไป” กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า

“เพื่อที่จะให้บริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนให้โตโยต้า สามารถลดต้นทุนถึงจุดที่คาดหวังได้ โตโยต้าจะส่งทีมเทคนิคไปยังบริษัทผลิตชิ้นส่วน เพื่อทำการชี้แนะ แนะนำอย่างจริงจังเขาจึง กระทั่งค่าใช้จ่ายในการพัฒนาส่วนใหญ่โตโยต้ายังช่วยรับผิดชอบ หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โตโยต้าจึงจะหันไปจัดซื้อจากบริษัทชิ้นส่วนอื่นแทน แต่สิ่งที่แตกต่างจากบริษัทยุโรปและอเมริกาก็คือการที่โตโยต้าทุ่มเทในการแนะนำและพัฒนาให้บริษัทเหล่านั้นอย่างที่สุด”