

# ให้เริ่มต้นกับค่า ค่าเคตจากตนเองก่อน

พศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

**ร้าน** ข้าวหน้าเนื้อโยชิโนยะซึ่งเป็นร้านอาหาร ซึ่งมีขนาดใหญ่มากที่สุดของญี่ปุ่น ในปัจจุบัน ใช้คำขวัญว่า “อร่อย ถูก รวดเร็ว” แต่ในทศวรรษ 1970 นั้น เคยใช้คำขวัญว่า “รวดเร็ว อร่อย ถูก” สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าบางยุคสมัยลูกค้าต้องการความ “รวดเร็ว” แต่ปัจจุบัน กลับแสวงหาความ “อร่อย” มีคนหรือธุรกิจที่มองไม่เห็น ความเปลี่ยนแปลงเช่นนี้อยุ่น้อย

(ข้อเขียนจำนวนแปดตอนต่อไปนี้เป็นกรสรุปประเด็นสำคัญ จากหนังสือชื่อ “พนักงานที่แกร่งสุด” ตามวิถีโดยต้า ได้รับการพัฒนามาเยี่ยงนี้” โดยคุณวากามัตสึ โยชิฮิโตะ)

สาระสำคัญในตอนนี้เป็น การพิจารณาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของลูกค้า การทำไคเซ็น ให้เริ่มจากจุดที่ใกล้ลูกค้าก่อน

ผู้เขียนได้หยิบยกเหตุการณ์ตัวอย่างของบริษัทยามาโตะ ซึ่งให้บริการส่งเมลล์ด่วน ทั้งนี้ บริษัทดังกล่าวมีบริการส่งด่วนโดยประกัน “ส่งถึงภายในวันพรุ่งนี้” แต่จากการสำรวจผลการดำเนินงาน กลับพบว่า เมลล์ด่วนที่ส่งไม่ถึงผู้รับมีจำนวนมาก ทั้งนี้สาเหตุเป็นเพราะลูกค้าไม่อยู่บ้าน ทำให้ต้องนำกลับสำนักงาน แล้วส่งใหม่ในวันรุ่งขึ้น

ในกรณีเช่นนี้ หากมองจากด้านของพนักงานส่งของก็จะคิดว่า “อุตสาหกรรมไปส่งให้ถึงบ้านแล้ว ลูกค้าไม่อยู่ (ลูก <http://gigazine.jp/img/2007/11/28/yoshinoya/yoshinoya.jpg> คำ) แย่จังเลย” แต่หากคิดมุมกลับ มองในแง่ของลูกค้าบ้าง คงจะเป็นว่า “ก็เราไม่ได้ออกจากบ้านทั้งวันนี้ บริษัทเลือกมาส่งเอาตอนที่เราไม่อยู่เอง (บริษัท) แย่จัง”

แต่คุณโองระ มาซาโอะ ประธานบริษัทเลือกที่จะมองปัญหา



<http://gigazine.jp/img/2007/11/28/yoshinoya/yoshinoya.jpg>

จากมุมมองของลูกค้า โดยกำหนดแนวคิดที่ว่า “เป็นหน้าที่ของบริษัท ต้องนำไปส่งให้ลูกค้าในช่วงเวลาที่เขาอยู่บ้าน” จากแนวคิดดังกล่าว จึงมีการปรับปรุงบริการทำให้มีการเพิ่มเงื่อนไขส่ง เช่น “กำหนดเวลาจัดส่งของ” “กำหนดวันจัดส่งของ” กระทั่ง สามารถให้ลูกค้าส่งอีเมลล์เพื่อ “แจ้งการเปลี่ยนเวลารับของ” อันเป็นการปรับปรุงคุณภาพบริการ โดยละทิ้งการมองจากแง่มุมผู้ให้บริการ แต่ให้น้ำหนักกับแนวคิดจากแง่ความสะดวกของผู้รับบริการ

“ลูกค้านั้นมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ธุรกิจก็จำเป็นต้องไคเซ็นเพื่อสร้างอุปสงค์ใหม่ๆ ตอบสนองให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นไม่เพียงแต่ในอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น แม้แต่ในธุรกิจการประมงก็เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน ในอดีตนั้น เรือประมงมีหน้าที่เพียงจับปลา แล้วนำส่งสะพานปลาที่นั่นจะมีผู้มารับเหมาซื้อปลาไปทั้งหมด แต่ระยะหลัง เรือประมงมีหน้าที่เพิ่มมากขึ้น เพราะไม่มีผู้เข้ามาเหมาซื้อทั้งลำเรือเช่นในอดีต ดังนั้นเจ้าของเรือจึงทำหน้าที่ตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ จนถึงจัดส่ง ปัจจุบันการสั่งซื้อโดยเฉพาะจากซูเปอร์ หรือร้านอาหารซึ่งเป็นลูกค้าประจำ มักเป็นขนาดเล็กโดยเฉพาะพอใช้ในแต่ละวัน ดังนั้น หากเรือประมงใดไม่ปรับเปลี่ยนตามประสงค์ของลูกค้า ก็จะไม่ค่อยขาย หมดทางทำมาหากินในที่สุด

ในอุตสาหกรรมการผลิตนั้น หากเราสามารถผลิตสิ่งของแบบเดียวกันเป็นจำนวนมาก ย่อมเป็นวิธีการผลิตซึ่งสะดวกที่สุดในทางกลับกัน หากเราต้องทำการผลิตให้สอดคล้องกับลูกค้า ที่ละชิ้น ก็นับเป็นการผลิตซึ่งยุ่งยากที่สุด สำหรับระบบการผลิตแบบโตโยต่านั้นมุ่งที่จะทำการผลิตเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าในเวลาที่ถูกสั่งต้องการ โดยส่งมอบสินค้าตามที่ลูกค้าประสงค์ การผลิตทางอุตสาหกรรมในปัจจุบันล้วนมีแนวโน้มที่ปรับเปลี่ยนไปในทิศทางเช่นนี้ทั้งสิ้น

ยามใดที่บริษัท หรือธุรกิจขายสินค้า หรือบริการไม่ได้ หรือมีจำนวนลูกค้าลดลง ฝ่ายที่ทำการผลิตมักจะบ่น เรื่องลูกค้าหาย แต่ไม่ค่อยมีใครหันกลับมาถามตนเองว่า เราทำอะไรผิดไปหรือไม่ จึงทำให้เกิดผลเป็นเช่นนั้น พวกเรามักจะเคยชินกับวิถีทำงานแบบเดิมๆ เพราะเห็นว่าสะดวกสบายกว่า โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า หากเรายังทำงานโดยเน้นความสะดวกของตนเองเช่นนี้แล้ว ลูกค้าก็คงจะถอยห่างออกไปเรื่อยๆ

ผู้เขียนได้ยกประเด็นสำคัญ ในการโคเซ็นและลดต้นทุนของธุรกิจว่า จะต้องไม่ลืมความสำคัญและความต้องการของลูกค้า มีตัวอย่างของบริษัทขายพลาสติกญี่ปุ่น ซึ่งขายยัตวเดบโตซึ่งอย่างรวดเร็ว โดยเน้นคำขวัญว่า **“อร่อย ถูก รวดเร็ว”** แต่ด้วยนโยบายที่จะลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ จึงมีการเปลี่ยนวัตถุดิบที่ใช้ในการปรุงอาหาร รวมทั้งใช้เนื้อประเภทแช่แข็ง ลดคุณภาพของข้าวสารที่ใช้ เป็นต้น การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลให้รสชาติอาหารแยลงและลูกค้าเริ่มตีจาก ผลดำเนินการของบริษัททรุดลงจนเกือบต้องปิดกิจการ กระทั่งทางบริษัทต้องหันกลับมาพิจารณาตนเองใหม่อีกครั้ง และพบว่า เป็นเพราะการบริหารเน้น **“ราคาถูก”** มากจนทำให้ **“ความอร่อย”** หายไป ดังนั้น การแข่งขันที่เน้น **“ราคาถูก”** เพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึง **“คุณภาพ”** ที่ลูกค้าประสงค์ ย่อมไม่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

อีกประเด็นหนึ่ง ซึ่งผู้เขียนยกขึ้นมาตั้งเป็นประเด็นก็คือ เมื่อเราพูดว่า **“ทำเพื่อลูกค้า”** นั้น เราต้องถามตนเองให้แน่ใจ ว่าเป็นไปเพื่อลูกค้าจริงแล้วหรือ หรือเป็นเพียงความต้องการของฝ่ายเทคนิคในการผลักดันเทคโนโลยี หรือฟังก์ชันงานพิเศษ ซึ่งไม่จำเป็นสำหรับลูกค้า

มีการยกตัวอย่างบริษัทริโก้ซึ่งผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร บริษัทนี้มีระบบฝึกงานพิเศษ โดยการส่งวิศวกรของบริษัทไป **“ฝึกงาน”** การ



ถ่ายเอกสารตามศูนย์ถ่ายเอกสารเป็นเวลาประมาณหนึ่งสัปดาห์ ทั้งนี้เพื่อให้วิศวกรเหล่านั้นเรียนรู้ว่าเครื่องถ่ายเอกสารที่ออกแบบมานั้นสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงหรือไม่ มีฟังก์ชันการทำงานใดที่วิศวกรคิดว่าดี แต่เกินความจำเป็นไป เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงการออกแบบเครื่องถ่ายเอกสารให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงมากยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกัน ก็มีกรณีตัวอย่างของการพัฒนารถยนต์ที่จัดทำขึ้นเฉพาะสำหรับบริษัทที่ทำการส่งเมล็ดถั่ว ทั้งนี้ เป็นการร่วมมือกันระหว่างบริษัทยามาโตะที่ให้บริการส่งเมล็ดถั่วกับบริษัทผู้ผลิตรถยนต์โตโยต้าในนิยามของรถบรรทุก โดยทั่วไปนั้น มักจะเน้นแรงม้าของเครื่องยนต์และความสามารถในการบรรทุกของรถ แต่ในกรณีของบริษัทยามาโตะที่ต้องส่งเมล็ดถั่ว อันประกอบด้วยเอกสาร ก่อ่งพัสดุ ฯลฯ ไปยังเป้าหมายต่างๆ นั้น ความต้องการสำคัญประการหนึ่งคือ ความสะดวกของคนขับในการหยิบเอกสาร หรือก่อกองพัสดุซึ่งบรรทุกอยู่ใต้สะดวก ทางบริษัทยามาโตะ ได้เสนอแนวคิดรถบรรทุกให้เป็นแบบ **“เดินผ่านได้ตลอด”** กล่าวคือ คนขับสามารถเดินเข้าไปหยิบของจากที่ที่นั่งคนขับได้โดยตรง ทั้งนี้ ทางบริษัทได้นิยามคุณภาพของรถบรรทุกดังกล่าวไว้ว่า **“สามารถยกสิ่งของขึ้นลงจากรถได้สะดวก คนขับสามารถขึ้นลงจากรถได้ง่าย กับทั้งสามารถทำงานในห้องเก็บของได้ง่าย”** บริษัททั้งสอง ได้ร่วมกันพัฒนารถบรรทุก โดยอิงเงื่อนไขคุณภาพดังกล่าว ส่งผลให้ในปัจจุบัน รถบรรทุกขนาดเล็กของบริษัทส่งเมล็ดถั่วในญี่ปุ่นผลิตจากบริษัทโตโยตาแทบทั้งหมด