

TESLA คุณค่า และ ระบบ Lean

กฤตชัย อรรถรมณีย์

Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchai.a@gmail.com



‘TESLA แซง TOYOTA ขึ้นแท่นผู้ผลิตรถยนต์ มูลค่ามากสุดในโลก’

เมื่อกลางปีที่ผ่านมา มีข่าวฮือฮา เมื่อราคาหุ้นของ TESLA ในตลาด NASDAQ นครนิวยอร์ก พุ่งทะยานกลายเป็นบริษัทที่มี **มูลค่าจากตลาดหลักทรัพย์ มากที่สุดในโลก** แซงหน้าโตโยต้า ซึ่งครองอันดับหนึ่งมานาน

มูลค่าบริษัท ที่คำนวณจากราคาหุ้นคือ 1.9 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ประมาณได้ถึง 1 ใน 3 ของ GDP ประเทศไทย โดยหลักการแล้ว ราคาหุ้นจากนักลงทุน มาจากการคาดการณ์ผลประกอบการธุรกิจในอนาคต ดังนั้นมูลค่าบริษัทย่อมสะท้อนถึง **“คุณค่า (Value)”** ขององค์กรในมุมมองของตลาดด้วย

ผมจะหยิบแง่มุมนี้มาเป็นกรณีศึกษา ถึงความหมายของคุณค่ากับแนวคิดระบบ Lean ที่สามารถ **ขยายขอบเขตเพิ่มเติม** จากที่เราคุ้นเคยครับ

หลักการของ Lean

หลักการ 5 ข้อ ที่แพร่หลาย อ้างอิงจากหนังสือ **Lean Thinking** โดย Womack&Jones คือ 1.ระบุคุณค่า (Identify Value)

2.เข้าใจกระแสคุณค่า (Value Stream) 3.สร้างการไหล (Flow) 4.ใช้ระบบดึง (Pull) และ 5.พัฒนาเข้าหาความสมบูรณ์แบบ

กิจกรรมใดที่ไม่สร้างคุณค่าตามมุมมองของลูกค้า เปรียบได้กับไขมันที่เกาะติดกระบวนการอยู่เป็น **ความสูญเสีย** ที่ควรขจัดทิ้ง เพื่อให้องค์กรใช้ทรัพยากรไปกับการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าเท่านั้น

ความสูญเสียถูกระบุให้เป็นรูปธรรม และเป็นที่รู้จักในวงกว้างคือ **7 Wastes** จากความสูญเสียในภาคการผลิต มีการขยายไปยังความสูญเสียภาคบริการด้วย

ดังนั้นกระบวนการ Lean ในอุดมคตินั้น **เกิดขึ้นเพื่อสร้างคุณค่าเท่านั้น** ด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้คุณภาพตามที่กำหนด เกิดการไหลอย่างต่อเนื่องไม่ติดขัด ส่งมอบสินค้า และบริการตามที่ลูกค้าต้องการ และกิจกรรมทั้งหมดมีความใส่ใจพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง

หลักการเช่นนี้ ครอบคลุมได้ทั้งกระบวนการในมิติ **ภาคการผลิต/ภาคบริการ** และมิติ **กายภาพ (Physical)/ข้อมูลข่าวสาร (Information)** โดยทั่วไปมักพิจารณาสินค้า และบริการในปัจจุบันเป็นหลัก



คุณภาพของรถ TESLA

J.D. Power องค์กรวิจัยชื่อดังในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้เปิดเผยข้อมูลการศึกษาคุณภาพรถยนต์ (J.D. Power 2020 Initial Quality Study)¹ กลางปีนี้ โดยสำรวจจาก **ความคิดเห็นของลูกค้า** ที่ซื้อรถยนต์ 90 วันแรก ในประเทศสหรัฐอเมริกา

ตัวชี้วัด ที่ใช้ในการจัดอันดับคือ จำนวนปัญหาต่อรถ 100 คัน (Problems per 100 vehicles หรือ PP100) ตัวเลขยิ่งมากแสดงว่า ลูกค้ารู้สึกว่ารถยนต์ที่ตนซื้อมามีปัญหาคุณภาพมาก

ข้อมูล PP100 ของ Tesla **สวนทาง** กับข่าวการเป็นบริษัทมูลค่าอันดับหนึ่ง คือแทนที่จะเป็นรถยนต์ที่มีปัญหาน้อย กลับมีปัญหาด้านคุณภาพมากที่สุด!

จากข้อมูลเปรียบเทียบค่า PP100 จากรถยนต์กว่า 30 ยี่ห้อ Tesla ได้อันดับ **รั้งท้าย** ที่ 250 โดยค่าเฉลี่ยของทั้งอุตสาหกรรมอยู่ที่ 166 ปัญหาที่พบ เช่น งานสี และการประกอบที่ไม่ได้คุณภาพอาการสั่นของรถ

เมื่อลองพิจารณาตัวเลขเปรียบเทียบผลประกอบการธุรกิจแล้วพบว่า **ห่างไกลจากโตอย่างมาก** ในปี 2019 ยอดขายคือ 3.7 แสนคัน และ 10.7 ล้านคัน ต่างกันเกือบ 30 เท่า รายได้คือ 7.8 แสนล้านบาท และ 8.7 ล้านล้านบาท ต่างกัน 11 เท่า!

เหตุใดองค์กรที่มียอดขาย และรายได้ต่างกับอันดับหนึ่งเป็นสิบเท่า คุณภาพผลิตภัณฑ์ก็ยังมีปัญหาอยู่มาก **แต่กลับมีคุณค่ามากที่สุด** หากมองด้วยมุมมองมูลค่าจากตลาดหุ้น?

คุณค่าและ:BU Lean

บทวิเคราะห์นี้ให้ความเห็นว่า นักลงทุนประเมินมูลค่าของ TESLA เช่นเดียวกับบริษัทกลุ่มเทคโนโลยี ที่คาดหวังการเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดดในอนาคตด้วย **วิสัยทัศน์องค์กร และนวัตกรรม**

มีปัจจัยสนับสนุน เช่น ความเชื่อในทิศทางของโลกว่า รถมอเตอร์ไฟฟ้ากำลังเข้ามาแทนที่เครื่องยนต์ใช้น้ำมัน เทคโนโลยียานยนต์ไร้คนขับ เศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy)

ประกอบกับกระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อม ภาวะโลกร้อน ธุรกิจยานยนต์ควรมีบทบาทสร้าง **แก๊สเรือนกระจก** น้อยลง

และสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ข้อหนึ่งคือ **ความเชื่อถือน** ของนักลงทุนที่มีต่อ CEO องค์กรคือ Elon Musk จากผลงานที่ได้สั่งสมมา พร้อมกับเรื่องราวชีวิตส่วนตัวที่มีสีสัน ทำให้อยู่ในความสนใจของสาธารณะชน และกระแสข่าวมาโดยตลอด

ความท้าทาย ต่อไปในอนาคตคือการรักษาสถานะนี้ไว้ซึ่งจะเกิดได้เมื่อองค์กรสามารถทำให้วิสัยทัศน์องค์กร และความคาดหวังของสาธารณะชน เกิดขึ้นจริง

จากเรื่องราวนี้ เราอาจเรียนรู้ได้ว่า การให้ความสำคัญคุณค่า (Value) ในระบบ Lean **สามารถพิจารณาให้กว้างขึ้นได้** นอกเหนือจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยการส่งมอบสินค้า และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบันอยู่แล้ว ยังสามารถยกระดับด้วยการเป็น **ผู้สร้างทางออกเพื่อแก้ปัญหา (Solution)** ให้กับลูกค้าทั้งปัจจุบัน และอนาคต

และเมื่อขยายขึ้นมากกว่ามุมมองทางธุรกิจ โลกปัจจุบันคาดหวังการดำรงอยู่ขององค์กร **เพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และพัฒนาสังคม** ดังนั้น ความเชื่อ วิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้เสียอื่นขององค์กร กลายเป็นคุณค่าขององค์กรด้วยเช่นกัน

ในด้านโตโยต้าประธาน Akio Toyoda ประกาศทิศทางธุรกิจว่า องค์กรกำลังยกระดับจากการเป็นผู้ผลิต และจำหน่ายรถยนต์ไปเป็น **Mobility Company** เป็นผู้นำความเบิกบาน และความอิสระในการเดินทางมาให้กับทุกคน (Bringing the joy and freedom of movement to all)

วิวัฒนาการของแนวคิดระบบ Lean จากผลิตภาพ และคุณภาพในโรงงาน จนขยายไปยังงานบริการ รวมถึงองค์กรภาครัฐ **ยังต้องหมั่นงวล้อการเรียนรู้และพัฒนา** หนึ่งในนั้นคือการทำความเข้าใจกับ “คุณค่า” ที่ให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นครับ



¹ <https://electrek.co/2020/06/24/tesla-ranks-lowest-on-j-d-power-2020-quality-study/>