

# 10 ปี ของ Tim Cook CEO และ Lean Operation



กฤษฎี อนุรักษ์มนตรี

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

**24** ส.ค. 2011 Steve Jobs นวัตกรรมชื่อดังผู้ก่อตั้ง Apple ประกาศลาออกจากตำแหน่ง CEO เนื่องจากเหตุผลสุขภาพ ก่อนเสียชีวิตใน 6 สัปดาห์ถัดมาด้วยมะเร็งตับอ่อน

ผู้ขึ้นมาคุมบังเหียนแทน คือ Tim Cook ที่รักษาการ CEO มาระยะหนึ่งแล้ว Cook ดูแล Global Operation ในตำแหน่ง COO (Chief Operating Officer) ขณะนั้นสาธารณชนทั่วไปไม่รู้จัก Cook มากนัก จากบุคลิกนิสัยที่ไม่ชอบออกสื่อ

สื่อหลายสำนักแสดงความกังขา ถึงวิสัยทัศน์ และศักยภาพของ Cook ความสามารถในการแข่งขันต่อไปของ Apple กลายเป็นคำถามตัวโต ๆ ทำทาย CEO คนใหม่ ว่าจะขึ้นมาแทนที่อัจฉริยะ ผู้ได้รับการยกย่องว่า เป็นสุดยอดแห่งผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ได้หรือ

สาวก Apple จำนวนมากเชื่อว่า ช่วงเวลารุ่งโรจน์กำลังจะผ่านไป พร้อมกับภารกิจของ Steve Jobs

## 1 ทศวรรษของ CEO Cook

ผลประกอบการหลังการบริหารครบ 10 ปี Apple เจริญเติบโต กลายเป็นบริษัทที่ทำกำไร และมีมูลค่าองค์กรมากที่สุดในโลก ลบค่าสเปกประมาณนักวิเคราะห์จำนวนมาก ที่มองว่า Cook จะก้าวข้ามร่มเงาความสำเร็จของ Jobs ไม่ได้

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มตัวของ Cook คือ ตั้งแต่รุ่น iPhone 5 ผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อมาอย่าง Apple Watch, Apple TV การให้บริการ iTunes, App Store, iCloud พนักงานประจำเพิ่มขึ้นจาก 60,400 คน เป็น 147,000 คน เมื่อเทียบ 'ปีปัจจุบัน' กับ 'ปีก่อนการขึ้นเป็น CEO' ยอดขาย Apple โตขึ้นมากกว่า 3 เท่าตัว กลายเป็น 3.5 แสนล้านเหรียญเติบโตทั้งผลิตภัณฑ์เรือธงคือ iPhone ควบคู่กับผลิตภัณฑ์และบริการอื่น

ผลกำไรต่อปี โตจาก 2.3 หมื่นล้านเหรียญ เป็น 8.6 หมื่นล้านเหรียญ มีความสามารถในการทำกำไรสูงกว่าคู่แข่งมาก

Cook พามูลค่าองค์กร จากไม่ถึง 5 แสนล้านเหรียญ ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ผ่าน 1 ล้านล้านเหรียญในปี 2018 และทะลุ 2 ล้านล้านเหรียญ ในเดือนสิงหาคมปี 2020

มูลค่า ณ เดือนสิงหาคมปี 2021 มีมากกว่า 2.4 ล้านล้านเหรียญ ตัวเลขนี้หากเทียบกับ GDP ของประเทศไทยแล้ว มากกว่าเกือบ 5 เท่าตัว

นอกจากผลประกอบการด้านธุรกิจที่โดดเด่นแล้ว Cook ยังมีจุดยืนเด่นชัดในเรื่อง นโยบายรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้ายกจากที่เคยมีข่าวความขัดแย้งในเรื่องนี้กับ FBI

ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม สนับสนุนความหลากหลายทาง เพศ และสีผิว เปิดเผยกับสังคมว่าตนเองเป็นเกย์

### Lean Operation

Cook เรียนจบวิศวกรรมอุตสาหการ จึงได้รับการหล่อหลอมในเรื่องการบริหารจัดการ ผลิตภาพ (Productivity) และ คุณภาพ (Quality) ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด

ปี 1982 Cook เริ่มงานกับ IBM ยักษ์ใหญ่บริษัทคอมพิวเตอร์ในขณะนั้น ซึ่งเป็นช่วงที่ตลาดกำลังเปลี่ยนแปลง จากคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่สำหรับองค์กร (Mainframe) ไปเป็นคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC - Personal Computer)

IBM ปรับตัวจากการเป็นเจ้าของตลาด Mainframe เข้าสู่ตลาดเกิดใหม่นี้ โดยนำแนวคิดระบบ Lean มาใช้ ซึ่งรู้จักกันในชื่อ JIT-Just In Time ในขณะนั้น เรียกระบบของตนเองว่า Continuous Flow Manufacturing หลักการไหลของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ความรับผิดชอบของ Cook คือการบริหาร Supplier ให้มีชิ้นส่วนที่เพียงพอ ต่อการประกอบตามแผนการผลิต พร้อมกับการเปลี่ยนรุ่นคอมพิวเตอร์ทุก ๆ 6 เดือน

หลักการ JIT คือจัดการวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิต โดยควบคุมให้มี Stock น้อยที่สุด และเมื่อชิ้นสายการผลิตรุ่นใหม่ มีชิ้นส่วนเหลือจากรุ่นเก่าให้น้อยที่สุดด้วย

หลังจากนั้น Cook ร่วมงานกับ Compaq ผู้นำตลาด PC ที่ปรับระบบจาก 'ผลิตไปเป็น Stock' ตามแผนการตลาด มาเป็นการ 'ผลิตตามคำสั่งซื้อ' (Build to Order Manufacturing)

ด้วยวิธีนี้ ทำให้ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้มาก แต่ความท้าทายคือ กระบวนการที่ต้องมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ และ Supplier มีความสามารถปฏิบัติตามได้ด้วย

ความเปลี่ยนแปลงถัดมาคือ การยกระดับตนเองไปเป็น 'ผู้ว่าจ้างผลิต' ใช้พันธมิตรเครือข่าย (Subcontractors) เป็นผู้ดำเนินการผลิตแทน

ปรับบทบาทเป็นมุ่งเน้นงาน วิจัยและพัฒนา และการตลาด ซึ่ง Cook ได้นำรูปแบบนี้มาใช้ที่ Apple ในเวลาต่อมา



ปี 1998 Cook ร่วมงานกับ Apple ในช่วงเวลาที่ Steve Jobs เพิ่งกลับเข้ามาควบคุมบริษัท ที่ผลประกอบการเข้าใกล้ล้มละลาย จากยอดขายที่ตกลงอย่างมาก เพราะความสำเร็จอย่างสูงของ Microsoft Windows 95

ขณะนั้น Apple ยังมีโรงงานตนเองถึง 3 แห่งที่แคลิฟอร์เนีย, โอเรกอน และสิงคโปร์ ที่ Cook ยกเลิกเปลี่ยนไปเป็นระบบว่าจ้างผลิตแทน

ภารกิจสำคัญ คือ การดูแล Operation ให้มีกำลังการผลิตที่ตอบสนองความต้องการของตลาด และการควบคุมรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ สร้าง และพัฒนาระบบงาน ร่วมกับ Supplier ในห่วงโซ่อุปทานการผลิตอย่างใกล้ชิด

พร้อมกับการปรับปรุงระบบ Logistics ให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิต ตรงไปสู่มือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ลดต้นทุนการขนส่งที่ไม่จำเป็นลง

ต้นทุนจากสินค้าคงคลังใน Supply Chain ลดลง ทำให้องค์กรผอมเพรียวขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่เคยเก็บในระดับหลายเดือน ลดระดับลงเป็นจำนวนวันเท่านั้น

จากวิศวกรผู้ดูแลบริหารจัดการ Operation ให้มีประสิทธิภาพ ในอุตสาหกรรม Computer มาสู่ธุรกิจโทรศัพท์มือถือ และผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องอื่น ที่มีวิวัฒนาการจากเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา

เป็นเรื่องน่าตื่นเต้น ในการมองอนาคตของ Apple และนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นต่อไป พร้อมกับบทบาทของ Cook ในรอบทศวรรษต่อจากนี้

อย่างไรก็ตาม Cook เคยให้สัมภาษณ์ในปีนั้นว่า เขาไม่เห็นตนเองที่ยังคงเป็น CEO อยู่ ในอีก 10 ปี

