

วิกฤตต้มยำกุ้ง Toyota Way และทรัพยากรสำคัญที่สุด ขององค์กร

กฤตชัย อนุธรรมณีย์

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



“ถ้าต้องการผล 1 ปี ให้ปลูกข้าว ถ้าต้องการผล 10 ปี ให้ปลูกไม้ยืนต้น ถ้าต้องการผล 100 ปี ให้ปลูกคน”

เดือนกรกฎาคม 2540 หรือ 25 ปีก่อน ประเทศไทยเป็นจุดเริ่มต้นวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ ลามไปยังอีกหลายประเทศอื่นในเอเชีย ช่วงเวลานั้นมีบริษัทต่าง ๆ ล้มหายตายจากไปเป็นจำนวนมาก เรียกกันในครั้งนั้นว่า **วิกฤตต้มยำกุ้ง**

โตโยต้า และวิกฤตต้มยำกุ้ง

ตัวผมเองในตอนนั้นเป็นพนักงานโตโยต้า แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต เริ่มเข้าทำงานในจังหวัดที่ตลาดรถยนต์โตขึ้นอย่างรวดเร็ว ยอดขายโตขึ้นเท่าตัวในเวลาแค่ 4 ปี

บริษัทเพิ่มกำลังการผลิตในโรงงานเดิม และเปิดโรงงานใหม่ เปิดตัวรุ่นใหม่ Soluna **ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก** ยอดจอง 3 วันแรก เท่ากับกำลังการผลิตครึ่งปี โรงงานเดินหน้าผลิตเต็มกำลัง แผนการผลิตสูงสุด ขึ้นไปถึงเดือนละเกือบ 5,000 คัน

หลังจากค่าเงินบาทลอยตัว พืชเศรษฐกิจส่งผลให้ **ตลาดรถยนต์ทรุดฮวบ** โรงงานปรับลดยอดการผลิตไม่ทันกับยอดขาย ขาดทั้งโรงงาน และผู้แทนจำหน่าย เกิด Stock จุกกันไปหมด

เข้าต้นปี 2541 โรงงานปรับแผนผลิต เหลือเพียงประมาณ 500 คัน **ผลิตแค่ 10%** ของกำลังการผลิตที่เคยทำ ภายในเวลาไม่ถึงหนึ่งปี !

“คนคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร” คงไม่มีใครปฏิเสธในหลักการ แต่เมื่อดู **ภาคปฏิบัติ** แล้ว ก็ชวนให้คิดว่าเป็นเพียงคำพูดสวย ๆ เท่านั้นหรือเปล่า

เมื่อผลประกอบการแย่ องค์กรไม่น้อยโดยเฉพาะในประเทศตะวันตก **การปลดพนักงาน** มักเป็นสิ่งที่แรก ๆ ที่ทำ และราคานั้นก็ดีขึ้นในหลายกรณี โดยมองว่าเป็นความกล้าหาญในการตัดสินใจของผู้บริหาร

การปรับขนาดการนั้นทำได้ง่าย **สร้างตัวเลขการเงินที่ดีขึ้นได้** ในเวลาไม่นาน ผู้บริหารไม่น้อยมีวาระในตำแหน่งที่ชัดเจนไม่กี่ปี การลงทุนอะไรก็ตามที่ส่งผลดีในเวลาไกล ๆ มีแนวโน้มว่าขอเอาไว้ก่อน **เน้นกิจกรรมที่เห็นผลระยะสั้นมากกว่า**

กลับมาที่โรงงานในช่วงนั้น **บรรยากาศไม่ดีเอาเสียเลย** ยกเลิกกะกลางคืน หยุด O.T. ทั้งหมด ทำงานเหลือสัปดาห์ละ 3 วัน ลดความเร็วสายพานการผลิตลง และทำงานไม่เต็ม 8 ชั่วโมงในบางวันด้วย

ข่าวคราวโดยรวมมีแต่เรื่องเชิงลบ บริษัทการลงทุนทั้งหมด เกิดข่าวลือต่าง ๆ ทั้งผลประกอบการขาดทุน สภาพคล่องมีปัญหา จนลามถึงเรื่องบริษัทเลี้ยงพนักงานต่อไปไม่ไหวแล้ว **ขวัญกำลังใจในการทำงาน** ตกต่ำลงอย่างมาก

เหตุการณ์สำคัญ ที่จุดบรรยากาศให้กลับฟื้นขึ้นคือ ผู้บริหารระดับสูง **เรียกประชุมพนักงานทั่วทั้งบริษัท** สื่อสารข้อเท็จจริง ความยากลำบากที่กำลังเผชิญอยู่

จากนั้นได้ประกาศนโยบายสำคัญคือ **บริษัทยังคงมั่นใจในเศรษฐกิจ “ระยะยาว”** ของประเทศไทย และเรียกร้องให้ร่วมกันฝ่าคลื่นลมมรสุมนี้ไปด้วยกัน

พนักงานทุกคนต้องช่วยกันรัดเข็มขัด **ลดต้นทุน** ทุกวิถีทาง เวลาร่วงที่มีขอให้ช่วยกัน **พัฒนาปรับปรุง** ทั้งโรงงาน และตัวพนักงานเอง คือ ความรู้ และทักษะในการทำงาน

ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป **ปรับลดเงินเดือนตัวเองลง** เพื่อลดรายจ่ายให้บริษัท ส่วนพนักงานทั่วไป จะยังได้รับเงินเดือนตามปกติเหมือนเดิม เพื่อไม่ให้ได้รับผลกระทบ

การให้พนักงานลาออก (Layoff) เป็นทางเลือกสุดท้ายที่บริษัทจะทำ และยังไม่มียุทธศาสตร์นั้น บริษัทต้องการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้ เมื่อใดที่เศรษฐกิจกลับคืนฟื้นขึ้นมา **บริษัทจะมีความเข้มแข็ง และความพร้อมมากกว่าคู่แข่ง**

Toyota Way

ในหลักการ “วิถีของโตโยต้า” นั้น หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญ คือ การทำธุรกิจ และตัดสินใจด้วย **“มุมมองระยะยาว”** และ **“ความยั่งยืน”**

คำขยาดความในเรื่องนี้ ผมขอนำมาจากบทสัมภาษณ์คุณ Kyoichi Tanada ประธานบริษัทโตโยต้าประเทศไทยคนก่อน เมื่อครั้งเกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นแทนที่จะถอยทัพการลงทุน แต่ทำในทิศทางตรงกันข้าม คือ **กลับเข้ามาช่วย โดยเพิ่มการลงทุน** เพื่อยกระดับฐานการผลิตให้ได้คุณภาพส่งออกไปทั่วโลกได้ เพราะเชื่อมั่นในศักยภาพระยะยาวของประเทศไทย

“ภาวะขาดทุน สองปี สามปี อดทนได้ เพราะมั่นใจว่าในห้าปี สิบปี จะกลับมากำไรแน่นอน” ระหว่างการ “อดทน” สิ่งที่ต้องทำคือ **การพัฒนาปรับปรุงตนเองเรื่อย ๆ อย่างสม่ำเสมอ** และในสถานการณ์ที่คู่แข่งยี่ห้ออื่นไม่เพิ่มการลงทุนจะยิ่งทำให้โตโยต้ารักษาความเป็นผู้นำอุตสาหกรรมได้ในระยะยาว

ข้อเท็จจริงนี้ ผมมาเข้าใจมากยิ่งขึ้น เมื่อได้เข้าไปทำงานในฝ่ายวางแผนการขาย **ตัวเลขส่วนแบ่งการตลาด** ซึ่งเป็นตัว

ชี้วัด KPI หลักของสายงานการตลาด ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ อยู่ที่ไม่เกิน 28% มาโดยตลอด

หลังวิกฤต **ส่วนแบ่งค่อย ๆ ขยับขึ้นอย่างต่อเนื่อง** ผ่าน 30% จนกระทั่งทะลุ 40% และขึ้นสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 44.7% ในปี 2550 เป็นระยะเวลา 10 ปีหลังการลดค่าเงินบาท

ใน Toyota Way มีหลักการข้อหนึ่งคือ **“Respect”** คนกับองค์กรยอมรับนับถือกันและกัน

องค์กรเคารพในความเป็นมนุษย์ของพนักงาน โดยพัฒนาให้ทักษะ และความรู้ พนักงานเจริญเติบโตขึ้น เพราะตระหนักว่า **ความตกต่ำหรือเติบโตขององค์กร** มาจากพนักงานทุกคน

ในขณะเดียวกัน **พนักงานก็จะทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ** ให้ความร่วมมือกับองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลประกอบการที่ดี และการเจริญเติบโต ผลประโยชน์นี้จะย้อนกลับมาสู่พนักงาน ลูกค่า สังคม และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

คำพูดเปิดบทความผมนำมาจากคำกล่าวของขงจื้อที่เน้นว่าการลงทุนในอะไรก็ตาม ไม่สำคัญเท่าการพัฒนาคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็ก ๆ ที่จะเจริญเติบโตเป็นกำลังให้กับสังคมในอนาคต

ภาวะมรสุม COVID ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่นี้ จะผ่านไปในที่สุด องค์กรที่อดทนรอคอย เตรียมความพร้อมมากกว่าคู่แข่ง จะก้าวกระโดดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งเมื่อฟ้าเปิดอีกครั้ง

สำหรับบทความเพื่อระลึกถึงวิกฤตต้มยำกุ้งครั้งนี้ อาจมีส่วนทบทวนกันว่า **องค์กรปฏิบัติกับทรัพยากรที่ได้ชื่อว่ามีคุณค่าที่สุด** อย่างไรบ้างครับ

