

เลคิเซ...

องค์กรแห่งความท้าทาย



- เปิดความคิดและมุมมอง 'สมนึก โอวุฒิธรรม' ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- ทายาทธุรกิจที่เกือบจะจำนนต่อความยากลำบาก
- พลิกองค์กรสู่ความเชื่อมั่นสร้างมิติใหม่ของการอยู่รอด
- รุกสร้างแรงกดดันเพื่เผชิญความท้าทายรับมือการแข่งขันในโลกยุคใหม่



กว่า 20 ปีแล้วที่ "สมนึก โอวุฒิธรรม" ได้เริ่มต้นเข้ามาดูแลกิจการของครอบครัว "บริษัท สীগเจอร์มแสลง จำกัด" ในฐานะทายาทที่ต้องสานต่อธุรกิจที่พ่อก่อร่างสร้างไว้ หลังเรียนจบคณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาอุตสาหกรรม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แม้จะรู้ว่าต้องมาอยู่บนเส้นทางนี้ แต่ปัญหาที่รุมเร้าอยู่ทุกวันวนเวียนซ้ำซากทางออกไม่ได้กลายเป็นระเบิดลูกใหญ่ที่เกือบจะทำให้เขาตัดสินใจทิ้งภาระหน้าที่นี้เพื่อไปทำหนทางใหม่ของตัวเอง

"ผมเรียกมันว่าวงจรอุบาทว์ เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือมีของเสียจากการผลิต-ผลิตของไม่ทัน-ไม่มีเวลาซ่อมเครื่องไม่ได้ วนอยู่อย่างนี้ เราก็มองแต่เนื้องานอย่างเดียวเพื่อจะหาทางออก แต่ลืมมองคนที่ทำงานว่ามีปัญหาอะไรบ้างกับงานที่เขาทำ จนมาถึงจุดที่รู้สึกแย่มากๆ และมองว่าไม่มีทางไป ก็เกิดความคิดว่า การแก้ปัญหาเดิมๆ ด้วยวิธีเดิมๆ เมื่อไม่สำเร็จก็ต้องไม่สำเร็จ ทำไม่เราไม่ใช้วิธีใหม่ๆ" สมนึก อธิบายถึงอุปสรรคครั้งใหญ่ในอดีต

เอ็กสเปอร์ในเอ็กสเปอร์ที่ลงมือไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ยุทธการถ่ายเลือด

จุดเริ่มต้นความเชื่อมั่น

จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญจึงเกิดขึ้นจากวิธีการใหม่ในการมองและแก้ปัญหา ที่เขาเรียกด้วยความภาคภูมิใจว่า "ยุทธการถ่ายเลือด" ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้เขาสามารถหยุดยั้งวงจรอุบาทว์ พร้อมกับปลดล็อกอุปสรรคในเรื่องของคนและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เป็นการ "สร้างองค์กรใหม่ในองค์กรเดิม" เริ่มต้นด้วยการรับวิศวกรโรงงานเข้ามาพร้อมกันทีเดียวถึง 10 คน แทนที่จะรับแค่ครั้งละคนสองคน แล้วก็ต้องลาออกไปภายในเวลาไม่กี่วัน เพราะไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงานและไม่มีสังคมในที่ทำงาน ด้วยวิธีการใหม่ทำให้คนที่มาใหม่เกาะกลุ่มกันได้ มีเพื่อนช่วยคิดและมีสังคมให้สังสรรค์

ในขณะที่ทุกวันจะมีแผนงานในแต่ละวันชัดเจนว่าแต่ละคนต้องเข้าไปทำอะไรในแต่ละฝ่ายที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ โดยกำชับให้ใช้การอ่อนน้อมต่อตนเองเพื่อจะได้ผูกมิตรและเรียนรู้จากคนเก่า เหมือนการไปขอความรู้ แต่ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเข้าไปเก็บข้อมูลและนำมาช่วยกันวิเคราะห์ในตอนเย็นเพื่อหาทางแก้ปัญหา เพราะต้องการให้คนใหม่ได้รับการยอมรับจากคนเก่า ในที่สุดก็สำเร็จ ทำให้คนเก่าซึ่งส่วนมากเป็นช่างที่มีการศึกษาไม่มากนักใหญ่เรียนจบระดับประถม สูงสุดอยู่ในระดับปวช.เท่านั้น มองว่าคนใหม่มาช่วยเหลือแบ่งเบาทำให้งานง่ายขึ้นได้จริงๆ ไม่ใช่มาเป็นหัวหน้า

หลังจากนั้น การปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานจึงค่อยๆ เริ่มขึ้น สิ่งที่ต้องการมากที่สุดก็คือ "ระบบ" และต้องเป็นระบบที่สามารถ "ยกกระดัม" ได้ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เส้นทางของความยั่งยืนและเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ แต่การจะจ้างที่ปรึกษาเพื่อ

เงินมากเกินไปและการได้ไปรับรองก็ไม่ใช่ว่าจะมุ่งหมายที่สำคัญคือการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งแม้จะใช้เวลานาน แต่ทำให้ทุกคนเข้าใจอย่างลึกซึ้งต้องแท้

"ตอนนั้นทุกคนต้องเขียนวิธีการทำงานทุกขั้นตอน ผมต้องนั่งเป็นประธานทุกเย็น เห็นบ่อยมากกว่าจะได้มา แต่ก็บอกว่า ISO 9000 เป็นแค่ข้อกำหนดหรือเกณฑ์ต่ำที่สุดของมาตรฐานที่จะต้องผ่านเท่านั้น ยังไม่ใช่มาตรฐานที่ดี ยังมีที่ต้องทำอีกมาก ทำให้การพัฒนาระบบมาตรฐานกลายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำของคนที่นี่ ไม่ว่าจะ ISO 14000 และ ISO 18000 เราก็ผ่านมาแล้ว ตอนนี้นำ ISO 17025 เป็นเส้นมาตรฐานที่สามารถทดสอบให้ตัวเองและออกใบรับรองให้ตัวเองได้ ในเมืองไทยยังทวน้อยมากเพราะต้องลงทุนมาก"

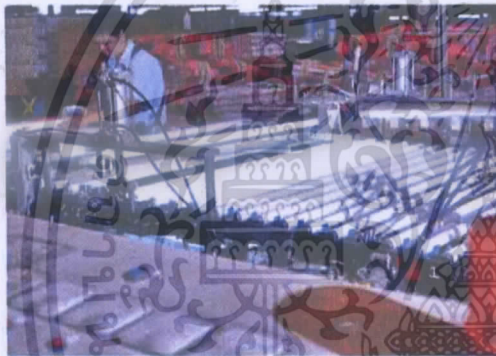
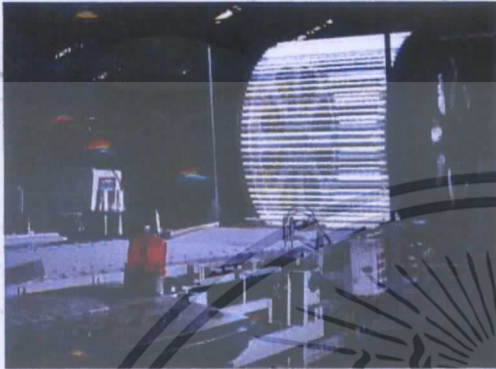
แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการได้เรียนรู้การสร้างระบบมาตรฐาน ก็คือการที่เขาได้ "เรียนรู้การบริหาร" ไปในเวลาเดียวกัน และสามารถนำมา "ประยุกต์ใช้" ในการทำงานได้อย่างดี เช่น การเรียนรู้การกระจายอำนาจให้คนในองค์กร การบริหารคน จากการจัดตั้งทีมขึ้นมาผลักดันการขับเคลื่อนภารกิจ และจัดการให้ทีมนี้ตั้งทีมทำงานของตนเองขึ้นมาเพื่อช่วยกันพัฒนางาน เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นคือ "ความเชื่อมั่น" ที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร เพราะได้พิสูจน์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นว่า แม้จะยากลำบากเพียงใด แต่เมื่อต้องการจะไปให้ถึงจุดหมายแล้วต้องไปให้ได้ เนื่องจากในเวลานั้น การที่โรงงานจะผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ต่ำที่สุดมาได้ยังเป็นเรื่องยากมาก และมีบางแห่งที่ใช้เวลาหลายปีก็ยังไม่สำเร็จ

ถึงกับเรียกได้ว่าเป็นยุค "การเกิดใหม่" ขององค์กร เป็นช่วงเวลาที่น่าทึ่งในการบริหารนอกจากการใช้ "อำนาจ" แล้ว "บารมี" คือสิ่งสำคัญที่ได้มาจากการสั่งสมความ

เอกสารนี้ใช้เพื่อการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ แต่การจะจ้างที่ปรึกษาเพื่อ...แล้ว "บารมี" คือสิ่งสำคัญที่ได้มาจากการสั่งสมความ...ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งหากมีการนำไปใช้

สำเร็จ จากเมื่อก่อนที่ไม่มีใครเชื่อในความคิดหรือสิ่งที่พูดเท่าไรนัก กลับกลายเป็นการพูดอะไรก็มีแต่คนฟัง และเชื่อว่าเป็นไปตามนั้น

นับเป็นช่วงที่องค์กรมีการเติบโตมาก เพราะเมื่อเกิด



วิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงประมาณปี 2540 บริษัทเหลือวันทำงานเพียงสัปดาห์ละ 3 วันๆ ละ 8 ชั่วโมง เพราะยอดขายจากตลาดในประเทศที่เคยเป็นรายได้หลักหดหายไปมาก แต่หลังจากผ่านไป 3 เดือน ก็สามารถทำงานถึง 6 วันๆ ละ 24 ชั่วโมง จากการที่เขารับตัวอย่างรวดเร็วหันไปบุกตลาดต่างประเทศจนได้ยอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 80% จากที่เคยมีเพียง 20% เท่านั้น

นอกจากจะพลิกวิกฤตเป็นโอกาสทำให้ปลดหนี้ที่มีเกือบ 300 ล้านบาทได้สำเร็จ ยังเกิดความคิดใหม่ว่า "ทำไมต้องรอให้เกิดวิกฤตแล้วค่อยทำ? ถ้าทำก่อนวิกฤตคงจะรวยไปแล้ว" เพราะคนเรามักจะชอบทำงานภายใต้แรงกดดัน แนวทางการทำงานแบบใหม่จึงเกิดขึ้น กลายเป็นการตั้งโจทย์แบบ "สร้างแรงกดดัน" เพื่อผลักดันตัวเองและองค์กร

จุดเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร สู่ปฏิบัติการสร้างแรงกดดัน

เพราะความสำเร็จในช่วงวิกฤตคนในองค์กรจึงมีความเชื่อมั่นในตัวเขามากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่เคยเป็นแบบ "ทำดีได้เหนื่อย" ไม่มีใครอยากเก่งเพราะไม่ชัดเจนว่าจะได้ผลตอบแทนคุ้มหรือไม่ เริ่มปรับเปลี่ยน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของ บริษัท เลคิเซ จำกัด ขอสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อยากเป็นหัวหน้า แต่เพราะอุปสรรคจากสภาพโรงงานที่ทรุดโทรมมาก และเก่าเกินกว่าจะปรับปรุง ทำให้ยากที่จะสร้างรายได้เพิ่ม ขณะที่สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้น เขาตระหนักชัดว่า การอยู่แบบเดิมน่าจะไปไม่รอดแน่

เพื่อพลิกสถานการณ์และสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ประมาณปี 2547 จึงเกิดการขยายโรงงานครั้งใหญ่ด้วยเงินลงทุนกว่า 600 ล้านบาท แต่เขากลับบอกว่าเป็นคือความผิดพลาดครั้งใหญ่ เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของต้นทุนต่างๆ ซึ่งสูงกว่าที่คิดไว้มาก เช่น ค่าไฟเพิ่มจาก 1 ล้าน เป็น 2 ล้าน เพราะขนาดของโรงงานที่เพิ่มจาก 4 ไร่ เป็น 40 ไร่ รวมทั้ง ปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ตลาดที่ไม่เหมือนเดิม เป็นต้น ใน 2 ปีแรกจึงขาดทุนอย่างหนัก ต้องกลับมาวิเคราะห์ต้นทุนของผลิตภัณฑ์แต่ละตัวใหม่อีกครั้งเพื่อให้ได้ตัวเลขที่ถูกต้องชัดเจน และวางแผนใหม่

เมื่อหวนกลับไปคิดถึงเรื่องนี้ เขาบอกว่า ถ้าเป็นตอนนั้นจะไม่ทำอย่างนั้นแน่ เพราะเป็นการทำงานที่เหนื่อยหนักอย่างยากกับการที่ต้องย้ายไลน์การผลิตพร้อมๆ กันทั้ง 3 ส่วนคือ ไลน์ผลิต-5 ไลน์จากเกาหลี และ 3 ไลน์จากญี่ปุ่น ซึ่งต้องส่งคนไทยไปทำงานทั้งสองแห่ง ขณะที่ต้องทำงานกับทีมของเกาหลีและทีมญี่ปุ่นพร้อมกันไป หลังจากไปเจรจาให้เขามาผลิตในไทย ขณะเดียวกัน ต้องย้าย 6-7 ไลน์ผลิตจากโรงงานเก่ามาที่โรงงานใหม่ และต้องรีบดำเนินการผลิตทั้งที่โรงงานยังไม่มีกำแพง มีเพียงหลังคาสำหรับหลบแดดหลบฝนเท่านั้น

แต่ในอีกแง่หนึ่ง ก็ทำให้คิดได้ว่า "ถ้าวันนั้นรักสบาย

วันนี้คงอยู่แบบเดิม ถ้าไม่สร้างแรงกดดันก็ไม่พัฒนา" เขาอธิบายเพิ่มว่า แต่ในอดีตแรงกดดันมาจากคนอื่นที่สร้างขึ้น การถูกต่อว่าอยู่เสมอๆ เป็นแรงกดดันเชิงลบ ทำให้ความคิดเป็นลบไปด้วย ต่างจากแรงกดดันที่เราสร้างขึ้นเอง เพราะเป็นแรงกดดันเชิงบวก เป็นการคิดสร้างสรรค์ สำหรับแรงกดดันใหม่ในตอนนี่ที่สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเป้าหมายในอนาคตขององค์กรคือ "การสร้างแบรนด์"

เพราะการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป การเป็นผู้รับจ้างผลิตที่เชี่ยวชาญไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ต่อไป สำหรับการสร้างแบรนด์เริ่มต้นขึ้นแล้ว ด้วยการส่งผลิตภัณฑ์นวัตกรรม

ชิ้นแรกคือ หลอดประหยัดไฟ T5 โดยจัดตั้งบริษัท "วุฒิวงค์ ไลท์ติ้ง" คอยดูแล

เพื่อสร้างชื่อเสียงให้ผู้บริโภคในวงกว้างได้รับรู้ เพราะ "เลคิเซ" ต้องการเป็น

"แบรนด์ของผลิตภัณฑ์แห่งนวัตกรรม" ซึ่งไม่ได้หมายความว่าไม่สามารถทำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมได้ แต่ผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นใหม่ต้องมีความแตกต่างอย่างโดดเด่นจากของเดิม โดยในปีนี้มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมของ LED และในอนาคตจะเห็นนวัตกรรมใหม่ๆ จากเลิศเซอย่างแน่นอน

ในระยะหลัง ความคิดในการตอบโจทย์ทางธุรกิจของเขาเริ่มหลุดจากรอบเดิม ไม่ใช่เพียงการแตกหน่อต่อยอดในธุรกิจหลอดไฟฟลูออเรสเซนต์หรือธุรกิจโลตังเท่านั้น แต่เป็นการคิดเพื่อค้นหาธุรกิจใหม่ที่มีอนาคต โดยมีฐานลูกค้าเดิมเป็นหลัก จึงเป็นจุดเริ่มของบริษัทใหม่คือ "เลิศเซ ไลท์ติ้ง" ที่ทำธุรกิจด้านการบริการ เช่น การออกแบบการใช้พลังงานที่เหมาะสมให้กับลูกค้า การปรับเปลี่ยนหลอดไฟใหม่ เพื่อลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรต่างๆ และในเร็วๆ นี้ จะก้าวเข้าไปสู่ "ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์" ที่เป็นโอกาสใหม่ในธุรกิจ

ในการตีโจทย์เรื่องการลงทุนของเขามุ่งไปที่ความยืดหยุ่น เช่น การมองหาเครื่องจักรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ อย่างเครื่องฉีดพลาสติก ซึ่งต่างจากเครื่องทำหลอดฟลูออเรสเซนต์ซึ่งไม่สามารถผลิตสินค้าอื่นได้ รวมทั้ง การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่จะอยู่รอดได้ในอนาคต ซึ่งแน่นอนว่าต้องมีต้นทุนที่ต่อสู้กับจีนได้ เพราะจีนมีจุดยืนอยู่ที่การเป็นโรงงานอุตสาหกรรมของโลก ในขณะที่การทำธุรกิจของไทย การอยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมเพียงอย่างเดียวจะไปไม่รอด ซึ่งต้องแตกแขนงไปสู่ธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจบริการ ซึ่งเขากำลังพยายามทำให้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม "คน" เป็นเรื่องสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจเดินหน้าหรือถอยหลัง เมื่อรู้วิธีบริหารแล้วก็สามารถฝ่าแรงกดดันที่มีอยู่ไปได้ เพราะมีการร่วมแรงร่วมใจของคนจากโรงงานเดิมย้ายมาอยู่ด้วยกันถึง 95% ในวันที่ต้องแบกภาระหนักกับการขยายโรงงานและเผชิญความผิดพลาด ในวันนั้น สิ่งที่มีผู้นำองค์กรแห่งความท้าทายบอกกับคนของเขา เพื่อสื่อถึงการเห็นคุณค่าและความเป็นครอบครัวเดียวกันคือ "มรดกที่เขาได้จากพ่อไม่ใช่เครื่องจักรหรือโรงงาน แต่เป็นคนที่อยู่ด้วยกันมา และมรดกที่เขาจะส่งต่อให้กับลูกของเขาก็คือคนที่เขาสรางขึ้น"

การหลอมรวมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรจนได้ใจคนเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว ขณะที่การขยายธุรกิจใหม่ นอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจแล้ว ยังได้บุคลากรรุ่นใหม่ที่ต้องการก้าวไปกับองค์กรนี้เข้ามาเสริมทัพ "คุณจะเชื่อผมหรือเปล่าไม่รู้ แต่คุณไม่มีเวลาคิดอย่างอื่นงานที่ผมให้คุณมีเพียง และมีเรื่องใหม่ๆ ให้คิดให้ทำตลอด อยากเรียนรู้ อยากสนุกหรือเปล่า" เป็นคำพูดที่เขาบอกกับคนรุ่นใหม่ๆ ที่ก้าวเข้ามาสู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับองค์กรแห่งนี้ องค์กรที่พร้อมเผชิญกับความท้าทายให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าใหม่อยู่ตลอดเวลา

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้