



Learn Master Strategy with



Executive Interview

วันเดอร์เวิร์ล

ปลุกใจพนักงาน สร้างองค์กร

“สมาร์ทแอนด์ศิวิไลซ์”

หากเอ่ยถึงชื่อ “วันเดอร์เวิร์ล”วันนี้แทบไม่มีใครไม่รู้จัก เพราะของเล่นไม้ที่วางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและร้านค้าทั่วไป ล้วนแต่เป็นผลผลิตของบริษัทแห่งนี้ทั้งสิ้น แต่จะมีใครสักกี่คนที่รู้ว่าองค์กรแห่งนี้มีวิธีการบริหารจัดการองค์กรและกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ธรรมดา

คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการบริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัดและกรรมการผู้จัดการบริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด มีหลักคิดในการดูแลคน สังคม สิ่งแวดล้อม ที่ไม่ได้แค่มองอยู่รอบนอก แต่พยายามเข้าไปนั่งในใจของพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ใช้แรงงาน ทำให้องค์กรไทยๆ แห่งนี้สามารถเติบโตแตกหน่อได้แม้ในช่วงวิกฤต

วันเดอร์เวิร์ล”มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร จึงเข้าไปอยู่ในใจของพนักงานได้??

คุณสุทธิชัย เล่าว่า เมื่อ 25 ปีที่แล้ววันเดอร์เวิร์ลเริ่มก่อตั้งขึ้นด้วยพนักงานเพียง 6 คนเท่านั้น จากนั้นองค์กรก็เริ่มเติบโตขึ้นเรื่อยๆ จนวันนี้ในปี 2553 มีพนักงานมากกว่า 500 คน มีบริษัทในเครือ คือ บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ผู้นำเข้าและจำหน่ายของเล่นคุณภาพจากทั่วโลก บริษัท สำนักพิมพ์ปาเจรา จำกัด ผลิตหนังสือวิชาการและสื่อการเรียนการสอน และบริษัท สำนักพิมพ์สวนเงินมีนา จำกัด ทำให้ทุกวันนี้วันเดอร์เวิร์ลต้องดูแลพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายจำนวนมาก แต่คุณสุทธิชัย ก็ไม่คิดไปลอกตำราการบริหาร



องค์กรของครูผู้ยิ่งใหญ่ที่โหมมาใช้ แต่เลือกใช้หลักความเชื่อง่ายๆ 3 ข้อในการผลักดันองค์กรไปสู่ความรุ่งโรจน์

ข้อ 1. องค์กรเราเล็ก แต่สวยงาม

“แม้ว่าจะมียอดขายกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ส่งไปทั่วโลกแต่องค์กรก็ยังเล็กอยู่ดีเมื่อเทียบกับที่อื่น”

ซึ่งในความเล็ก คุณสุทธิชัยมองว่าเป็นข้อดี เพราะองค์กรจะมีความสวยงามเวลาทำงาน หากจะพูดเป็นรูปธรรมให้เข้าใจง่ายๆ วันเดอร์เวิร์ลออกแบบผลิตภัณฑ์เอง ขายสินค้าภายใต้แบรนด์ของตัวเอง มีตัวแทนจำหน่ายในแต่ละประเทศเป็นของตัวเอง หากเศรษฐกิจในประเทศยุโรปมีปัญหาที่ยังมีอเมริกาหนุนอยู่ หากเศรษฐกิจอเมริกาสะดุด ก็ยังมีประเทศอื่นๆที่ยังมียอดขายที่ดีอยู่ ดังนั้นความเสี่ยงจึงมีน้อย

ข้อ 2. เราเชื่อว่าการออกแบบที่ดีจะนำลูกค้าใหม่มาให้ และการรักษาคุณภาพสินค้า เท่ากับเป็นการรักษาลูกค้าเก่าไว้ ถ้ามีแบบใหม่สวยๆ ก็จะดึงดูดลูกค้าใหม่เข้ามาหา

ข้อ 3. เราเชื่อว่าเราต้องการเป็นองค์กรใหม่ที่ดี ในความหมายนี้ คือ สมาร์ทแอนด์ศิริไลซ์

คุณสุทธิชัย ขยายความตรงนี้ว่า สมาร์ท คือ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฉลาด ประหยัด ต้นทุน รักษาระดับราคาสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่บริษัทยังมีกำไรอยู่ ศิริไลซ์ คือ การอยู่กันอย่างเอื้ออาทร ซึ่งถ้านำไปเทียบเคียงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข จะพบว่า ใน 3 ข้อแรก คือการประมาณตน การมีเหตุมีผลและการสร้างภูมิคุ้มกัน ส่วนข้อสุดท้ายเป็นเรื่องของเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม วันเดอร์เวิร์ลในวันนี้จึงได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่ใช้หลักแห่งความพอเพียงมาบริหารจัดการองค์กรที่มีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจอีกองค์กรหนึ่ง

คุณสุทธิชัย มองว่า เรื่องความไม่เป็นธรรม ความเหลื่อมล้ำเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าความยากจน ถ้าองค์กรไม่มีแล้วไม่จ่าย พนักงานจะไม่ทำอะไร แต่ถ้าเมื่อไรที่พนักงานรู้ว่าองค์กรมีรายได้สูงแล้วมีการจัดแบ่งรายได้ที่ไม่เป็นธรรมก็จะเกิดปัญหาขึ้น บริษัทเอกชนหลายแห่งมีปัญหาเรื่องแรงงานสัมพันธ์ เพราะเขาไม่เคยเข้าไปอยู่ในหัวใจของคนงาน และจากปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในโรงงานต่างๆ ที่ประสบพบเจอทุกเมื่อเชิ้อวัน ทำให้ คุณสุทธิชัยจึงบริหารจัดการองค์กรแบบไม่โฟกัสไปที่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่พยายามดูแลพนักงานให้อยู่ดีมีสุข และเติบโตไปพร้อมๆ กับองค์กร



Learn Master Strategy with

“ธุรกิจของเล่นทุกประเภทต้องอาศัยแรงงานราคาถูก ซึ่งต้องยอมรับว่าวันหนึ่งค่าแรงราคาถูกก็จะไม่ใช่ความได้เปรียบของประเทศไทยอีกต่อไป ดังนั้นจึงต้องพัฒนาพนักงานให้อยู่กับเครื่องจักรได้มากขึ้นเพื่อให้เกิดความสมดุล”

ในสายตาของ คุณสุทธิชัยพนักงานทุกคนคือเมล็ดพืชพันธุ์ดีที่พร้อมจะงอกและเติบโตหากได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี พนักงานออฟฟิศทุกคนจะได้รับการพัฒนาตามภารกิจงานที่รับผิดชอบ ยกตัวอย่าง แผนกโปรดักส์ดีไซ์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่อยู่กับองค์กรมานาน ทางบริษัทจะมีการพัฒนาคนเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง นอกจากการจับอบรมเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ แล้วยังพาออกไปดูตลาด ไปศึกษาความเปลี่ยนแปลงของตลาด พาไปดูงานเอ็กซ์โปขึ้นระดับโลกในต่างประเทศ ทั้งฮ่องกง ยุโรป เยอรมัน เพราะ “สุทธิชัย” เชื่อว่า การที่พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง ได้เห็นเทรนด์ตลาดของเล่นระดับโลก จะทำให้วันเดอร์เวิร์ลเดินไปได้ไกล ไม่สะดุดขาตัวเอง

“เราจะมีการตั้งเป้าหมายทุกปีว่าในปีหน้าว่าองค์กรควรจะเดินไปทางไหน อย่างไร ซึ่งการพาพนักงานไปดูงานแฟร์ก็เหมือนไปต่อย้ำให้รู้ว่าเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ใช่หรือเปล่า เทรนด์การออกแบบในระดับโลกเป็นอย่างไร พอกลับมาที่มาลงในรายละเอียดว่าจะดำเนินงานอะไรต่อไปอย่างไร”

ความสำเร็จของ “วันเดอร์เวิร์ล” ในยุคนี้ส่วนหนึ่งจึงเกิดจากการตื่นรู้แล้วก้าวไปข้างหน้า ก่อนที่ความเปลี่ยนแปลงของโลกมาได้ล่า

“การจะทำให้บริษัทเติบโตได้ตลอดเวลา ต้องทำให้แบรนด์มีชีวิตที่จะรู้ร้อนรู้หนาว รู้ว่ากำลังจะเกิดอะไรขึ้นในสังคมในโลกลนี้ แล้วเรากำลังจะเดินไปในทิศทางไหน”

“สุทธิชัย” ยกตัวอย่าง โจทย์ประเทศเมื่อ 4 ปีที่แล้วประมาณปี 2549 กระแสเรื่อง โปรดักส์ด้านสิ่งแวดล้อมยังไม่ได้แรงขนาดนี้และก็ยังไม่ได้เข้ามาในธุรกิจของเล่น แต่วันเดอร์เวิร์ลเลือกที่จะอวดโปรดักส์ไอโคชิรีส์ต่อสายตาชาวโลก ช่วงเวลานั้นสินค้าของวันเดอร์เวิร์ลจึงโดดเด่นในตลาดของเล่นเยอรมัน

แต่อย่างไรก็ตาม แม้วันเดอร์เวิร์ลจะสามารถก้าวไปไกลในหลายพื้นที่ของโลกก็จริง แต่หากทัพหลังไม่แข็งแกร่งโอกาสที่จะสะดุดก็มี “สุทธิชัย” จึงไม่ลืมที่จะหันกลับไปดูแลคนข้างหลังซึ่งเป็นพลังสำคัญขององค์กร

“มีอยู่ครั้งหนึ่งผมถามพนักงานว่า ปัญหาใหญ่ของเขาคืออะไร ปรากฏว่าเสียงที่สะท้อนกลับมา คือ ปัญหาหนี้สินล้นพ้นตัว เพราะรายได้ขั้นต่ำมันเพียงพอสำหรับการเลี้ยงปากท้องเดียวเท่านั้น”



โจทย์นี้ถือว่าเป็นโจทย์ที่ยากที่แรงงานไม่สามารถแก้ไขด้วยตัวเองได้ ผู้บริหารองค์กรต้องยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือ

เมื่อสำรวจตัวเลขพนักงานที่เป็นหนี้ในระบบ พบว่ามีจำนวนไม่ใช่น้อย “สุทธิชัย” จึงขออาสาสมัครฝ่ายบัญชีและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เข้าไปดูแลพนักงานที่สนใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยเปิดสอนวิธีทำบัญชีรายรับรายจ่าย ออกกฎให้สมาชิกทุกคนออมเงินงวดละ 200 บาท

ดังนั้นในหนึ่งเดือนพนักงานจะมีเงินออม 400 บาท พอเก็บไปนานๆ ก็เป็นเงินก้อน

ขั้นต่อไปก็เดินหน้ามาตรการเพิ่มรายได้ด้วยการจัดฝึกอบรมทำไข่เค็ม เพาะเห็ดให้กับพนักงานและจัดรายการลดค่าใช้จ่ายด้วยการซื้อสินค้าที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวันจำหน่ายให้พนักงานราคาถูก

และปฏิบัติการขั้นตอนสุดท้ายด้วยมาตรการรีไฟแนนซ์ให้สมาชิกที่มีความประพฤติดี โดยตัดบัญชีหนี้ในระบบไปแล้วให้พนักงานผ่อนชำระกับบริษัทจนกว่าจะครบตามจำนวน

“ถ้าพนักงานรู้ว่าเราเป็นบริษัทที่ดี ไม่เอาเปรียบเขา ทุกคนก็ทำงานเต็มที่ แม้จะเป็นลูกจ้างรายวันก็ตาม ปัญหาแรงงานก็ไม่เกิด”

กระบวนการสร้างองค์กรที่รู้ร้อนรู้หนาวทั้งภายในและภายนอกของ “วันเดอร์เวิร์ล” ในวันนี้จึงไม่เพียงแต่ทำให้แบรนด์นี้มีชีวิตแต่ยังทำให้องค์กรแห่งนี้เดินได้อย่างมั่นคงและแข็งแกร่งบนโลกของการแข่งขันเสรี

.....