

บริษัทท่านเป็นบริษัทผู้ส่งท้ายหรือยัง

พ.ศ.ธันลลรค์ เลิศโนลัตย์

คณ.บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

E-mail: orbusiness@hotmail.com



จาก การสำรวจในเร็วๆ นี้ พบว่า จากการสำรวจครั้งก่อน (เมื่อ 30 ปีที่แล้ว) อายุบริษัทญี่ปุ่นแต่เดิมมีอายุประมาณ 30 ปี ได้สั้นลงเหลือ 18 ปีเท่านั้น บริษัทที่มียอดขายสูงหรือมูลค่าทรัพย์สินสูงนั้นอาจจะไม่ได้หมายความว่า เป็นบริษัทที่เป็นเลิศ เพราะอาจจะมีความขาดทุนในจำนวนมหาศาลก็เป็นได้ ดัชนีสำคัญที่ใช้วัดนั้นก็คือมูลค่าปัจจุบันหรือพูดง่าย ๆ คือ ช่วงระยะเวลาที่เจริญเติบโตของบริษัทนั่นเอง ถึงแม้ว่า ได้มีการคำนวณอายุของบริษัทจริงๆ (ตั้งแต่ก่อตั้งจนเลิกบริษัท) มีอายุยาวขึ้น จากปี 2003 ที่เป็น 31.6 ปี ยาวขึ้นเป็น 34.9 ปี ก็ตามแต่บริษัทส่วนใหญ่มีช่วงเวลาที่ดี (เจริญเติบโต) นั้นสั้น (เพียง 18 ปี) เวลาที่เหลือนั้น ถึงแม้ว่าแท้จริงแล้วจะต้องเลิกล้มไป แต่ก็ยังอยู่หรือ “บริษัทชอมบี้” ที่เพียงแต่อยู่ในตลาดเท่านั้น ไม่สามารถก้าวข้ามสู่ยุคใหม่ได้

ในระยะหลังโดยเฉพาะหลังปี 1980 เป็นต้นมา ธุรกิจ IT ได้ก้าวเข้ามามีบทบาทในภาคธุรกิจอย่างมาก สร้างธุรกิจที่เป็นหลักของญี่ปุ่นได้ขึ้นมา เช่น Semi Conductor ที่ในปี 1987 ญี่ปุ่นมีสัดส่วนของตลาดมากกว่า 80% ในช่วงนี้ ธุรกิจคอมพิวเตอร์สนองตอบคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ทำให้ DRAM เป็นชิ้นส่วนที่สำคัญที่ต้องการ

คุณภาพสูงทำให้ญี่ปุ่นสามารถครองตลาดได้ แต่เข้าสู่ทศวรรษ 1990 การเข้ามาของ PC ทำให้ต้องดำเนินกลยุทธ์ราคาต่ำ ประกอบกับการเติบโตของบริษัทในต่างประเทศ รวมทั้งการหยุดชะงักของเศรษฐกิจญี่ปุ่น ทำให้เข้าสู่ภาวะตกต่ำ เป็นแรงกดดันให้บริษัทเกี่ยวกับชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ที่รุ่งเรืองต้องตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว บริษัทจำนวนมากมีอายุ (บริษัท) เฉลี่ยเพียง 10 ปี เท่านั้น





ปัจจัยที่ทำให้อายุสั้นลง นั่นคือ “3 มุมมอง” ที่ขาดไม่ได้ในการคงอยู่อย่างต่อเนื่องนั้น ได้สูญหายไป นั่นคือ มุมมองของผู้ก่อตั้ง มุมมองของลูกค้า และมุมมองการสร้างสรรคร่วมกัน

1) มุมมองของผู้ก่อตั้ง ในการดำเนินธุรกิจนั้น จะต้องมีจุดมองเหมือนกับผู้ก่อตั้ง (Owner) ก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาด้วยความเสี่ยง และความยากลำบากของตนเอง สิ่งเหล่านี้ บริษัทจำนวนมากไม่มีการบริหารธุรกิจนั้น มักจะเป็นไปตามความต้องการ ประโยชน์ส่วนตัวของผู้สืบทอด อาจจะทำให้ได้ว่าสิ่งที่เป็นปัญหาที่สุดจากมุมมองของการคงอยู่ระยะยาวของบริษัท ก็คือขาดทำที่การลงทุนระยะยาวเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจแกน (Core Business) ของบริษัทตนเอง บริษัทส่วนใหญ่มุ่งเพียงการรักษากำไรในระยะสั้นเท่านั้น เงินทุนไม่ไหลไปที่ “แกนแท้ของบริษัท” ซึ่งได้แก่การวิจัยพื้นฐาน และโรงงานหลัก กล่าวกันว่า ถ้าไม่มีการลงทุน ก็จะไม่มีอนาคต



2) มุมมองของลูกค้า บริษัทส่วนใหญ่ ทำให้ “ลูกค้าหลีกหนี” สิ่งที่เป็นปัจจัยหลัก นั่นคืออุบัติเหตุของสินค้าหรือเหตุการณ์ที่ไม่เชื่อถือ กล่าวกันว่าบริษัทญี่ปุ่นในระยะหลัง ไม่ว่าจะการขายหรือการพัฒนา ที่เป็นกิจกรรมของบริษัทในประจำวัน ขาดมุมมองของลูกค้าหรือไม่เข้าใจในความรู้สึกของลูกค้า นั่นคือเลือกกำไรมากกว่าลูกค้า อีกประการหนึ่ง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากลูกค้า

3) มุมมองการสร้างสรรคร่วมกัน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ยังหยิ่งในศักดิ์ศรี ไม่ค่อยยอมที่จะทำอะไรร่วมกัน และมักจะทำอะไรในบริษัทของตนเองเป็นหลัก จึงขาดการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน

การเติบโตที่สูงของบริษัท มักจะทำให้บริษัทเกิดการแก่ชราขึ้นได้เสมอ ในการเจริญเติบโตนั้น สิ่งที่น่าห่วงก็คือ 1. การเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานหรือฝ่ายธุรกิจ 2. ความซับซ้อนขององค์กรหรือขั้นตอนการบริหาร 3. ลักษณะพิเศษของพนักงานเริ่มมีคุณภาพเฉลี่ยซึ่งนำไปสู่ 1) กฎระเบียบหรือกติกาจะเพิ่มขึ้น 2) มีระบบราชการมากขึ้น 3) ต้นทุนการ Ho-Ren-So จะเพิ่มขึ้น 4) มีนักวิจารณ์ภายในบริษัทเพิ่มมากขึ้น 5) วิธีการได้กลายเป็นวัตถุประสงค์ 6) มีผู้อนุมัติเพิ่มมากขึ้น (ปรากฏการณ์ stamp rally) 7) เกิดการสร้างลำดับชั้นการบริหารมากขึ้น 8) การแบ่งแยกงานมีมากขึ้น 9) การสร้างคุณภาพที่มากเกินไป 10) การเน้นงบประมาณเป็นหลัก 11) มุมมองของลูกค้าลดน้อยลง 12) การเพิ่มขึ้นของ routine work (creative work ลดลง) 13) โครงสร้างสินค้ามีความซับซ้อนมากขึ้น 14) เปลี่ยนไปเป็นการตัดสินใจแบบกลุ่ม

ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่การถดถอยของการเจริญเติบโต ประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจเลวร้ายลง ให้ลองเช็คดูว่า บริษัทหรือหน่วยงานของเราเป็นอย่างไร โดยใช้ปัจจัยดังกล่าว เพื่อดูว่าบริษัทหรือหน่วยงานกำลังก้าวเข้าสู่ “บริษัทผู้สูงวัย” แล้วหรือยัง 