

# Real Management

พ.ศ.รับลอร์ด เลิศในสัตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
orbusiness@hotmail.com

**Real Management** นั้น เป็นแนวความคิดการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจริง ที่ไม่มีในการเรียน MBA เป็นแนวความคิดการบริหารใหม่ ที่เป็นประโยชน์ในการให้บริษัทเติบโตอย่างมาก

ต้นแบบของ Real Management นี้ มาจาก Nagamori ประธานบริษัท Nippon Densan ยักษ์ใหญ่ของโลก ในอุตสาหกรรมการผลิตมอเตอร์ ปี 2003 ได้เข้าซื้อบริษัท Sankyo seiki ที่มียอดขายทุนถึง 3 หมื่นล้านเยน สามารถทำให้เกิดกำไรขึ้นได้ถึง 1.51 หมื่นล้านเยน ในปี 2005 ที่เรียกว่า V shaped recovery ได้ในเวลาเพียง 2 ปี แนวคิดนั้น มี 3 แนวคิดด้วยกันคือ 1. การบริหารแบบซุดบ่อ 2. การบริหารแบบบัญชีครัวเรือน 3. การบริหารแบบหันเป็นขึ้นๆ

**แนวคิดที่ 1 การบริหารแบบซุดบ่อนั้น** หมายความว่า บนพื้นโลกนั้น ส่วนใหญ่แล้ว ถ้าซุดบ่อแล้ว น้ำก็จะไหลขึ้นมา เพียงแต่ถ้าหากไม่ตักน้ำออกมาแล้ว น้ำใหม่ก็จะไม่ไหลขึ้นมาเช่นเดียวกับไอดีของคนที่มิได้เพื่อปฏิรูปหรือไอดีของการบริหาร ยิ่งตักขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ก็จะไหลออกมาเรื่อยๆ ไม่ได้หมายความว่า มีไอดีออกมาแล้ว มันจะหมดไป จึงต้องตักขึ้นมาอยู่เสมอๆ

**แนวคิดที่ 2 การบริหารแบบบัญชีครัวเรือน** หมายความว่า ต้องใช้ชีวิตให้สอดคล้องกับรายได้ เช่นเดียวกับที่แม่บ้านปฏิบัติ เมื่อ

ธุรกิจไม่ดี รายได้ของสามีลดลง แต่เดิมตอนอาหารเย็นเคยให้ดื่มเบียร์ 2 ขวด ก็ลดเหลือ 1 ขวด เพื่อลดรายจ่าย แต่ถ้าหากเป็นเรื่องการศึกษาของลูกหรือการมีบ้าน เป็นการเตรียมการเพื่ออนาคตหรือการสร้างทรัพย์สิน ถึงแม้จะลำบากก็ต้องพยายาม

**ส่วนแนวคิดที่ 3 นั้น** ไม่ว่าจะจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ก็ให้ตัดแบ่งเป็นขั้นย่อยๆ ถึงแม้จะเป็นเรื่องยาก หากแบ่งเป็นขั้นย่อยๆ แล้ว ก็จะค้นหาทางแก้ปัญหาได้อย่างแน่นอน

ลักษณะพิเศษของบริษัทที่มีผลประกอบการตกต่ำนั้น คือ การไม่สนใจต่อความสูญเสีย ยังไม่มีจิตสำนึก ว่ากำไรนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ลูกค้าหรือพนักงานนำมาให้ ดังนั้น จึงต้องเรียกร้องให้พนักงานทุกคน ลดต้นทุน ในทางวิชาการบริหารเรียกว่า Evocation based theory (ทฤษฎี เน้นการปลุกเร้า) นอกจากนี้ ยังเน้นให้พนักงาน มีจิตสำนึก มุ่งสู่สิ่งที่อยู่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งขั้น โดยการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะในการสร้างกำไรหรือลดต้นทุน หรือเรียกว่า Goal setting theory

ในการนี้ ผู้จะต้องมีความเป็นผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ transactional leadership คือ ต่อว่า 80% ชมเชย 20% ในอีกด้านหนึ่ง ต้องมีความเป็น Transformational leadership นั่นคือ การมีวิสัยทัศน์

และนำเสนอต่อพนักงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ปฏิบัติตามให้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาภายในบริษัท

แนวคิดทางการบริหารธุรกิจ ในสมัยใหม่นี้ได้นำเสนอ “Type of competition” ถ้าหากว่าใคร่แนวคิดที่วันนี้ก็สามารถต่อสู้ได้ทุกรูปแบบ นี่เป็นแนวคิด 3 อย่างของสภาพแวดล้อมการแข่งขันของบริษัทที่นำเสนอโดยแนวคิดการบริหารใหม่ล่าสุด Type of Competition นั้น นำเสนอโดยศาสตราจารย์ เจย์ บาร์นี่ ประกอบด้วย รูปแบบของการแข่งขัน 3 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย 1. Industrial organization type (IO) 2. Chamberlain type 3. Schumpeter type

IO type นี้ หมายถึง โครงสร้างอุตสาหกรรมที่สภาพการแข่งขันที่มีจำนวนบริษัทไม่กี่บริษัท มีอำนาจถึงผูกขาด (Oligopoly) ตัวอย่างเช่น เบียร์ เคมีภัณฑ์ เหมืองต่างๆ อาจจะเรียกว่า เป็นแบบ Structure Contact Performance (SCP) ที่มุ่งสร้างความมั่นคงในตำแหน่งในการแข่งขันโดยการสร้างสิ่งกีดขวางไม่ให้คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจได้ง่ายๆ ตามการนำเสนอของไมเคิล พอร์เตอร์ ส่วน Chamberlain type หมายความว่าบริษัทหลายๆ บริษัท ทำการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยการออกสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่ดีกว่าบริษัทอื่น ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ หรือเครื่องใช้ไฟฟ้า กลยุทธ์นี้จะนำไปได้ต่อเมื่อสามารถจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร เช่น บุคลากร หรือเทคโนโลยี ได้อย่างเหมาะสมที่สุด หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์ Resources Based View Strategy” ส่วน Schumpeter type นั้น เพราะว่า ความไม่แน่นอนนั้นมีสูง เป็นสภาพแวดล้อมที่ว่า ตัว Business model นั้น อีกไม่กี่ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไรไม่รู้ ตัวอย่างเช่น วงการ Net จึงยากที่จะตั้งกลยุทธ์ จึงเหมาะกับ “Real Option Strategy” ที่เน้นการลงทุนน้อยๆ แต่บ่อยๆ

สำหรับ Nippon Densan นี้เติบโตขึ้นมาจากตลาดแบบ Chamberlain type ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง ก้าวเข้าสู่การขยายขนาดธุรกิจที่เติบโตไปพร้อมกับคอมพิวเตอร์ โดยความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน และเทคโนโลยี จากนั้นก็เข้าสู่การซื้อบริษัทที่ธุรกิจไม่ดี จนสามารถก้าวเข้าสู่กลุ่มบริษัทมอเดอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก็อบจะผูกขาด และในปัจจุบัน เปลี่ยนทิศทางไปสู่ แบบ IO ด้วยตัวเอง ทำให้ฐานการทำกำไรมีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้ามบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าญี่ปุ่นอื่นๆ ที่สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะดำเนินกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน เพราะบริษัทเหล่านี้ ล้วนแต่ใช้กลยุทธ์ RVB มาโดยตลอด แต่ในปัจจุบันประเทศที่มีการเติบโตใหม่ (จีน เกาหลี) ที่เป็นตลาดหลัก ใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาปานกลาง ขยายส่วนแบ่งตลาดอยู่ ซึ่งเป็นตลาดแบบ IO ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ RBV มาต่อสู้จึงเป็นเรื่องที่ผิดพลาด

อย่างไรก็ตาม ในจำนวนบริษัทเหล่านั้น ก็มีบริษัทที่เปลี่ยน Business model ให้สอดคล้องกับการแข่งขัน เช่น Seiko-Epson โดย



ปกติ ฟรีนเตอร์ นั้น ในกลยุทธ์การตลาด มักจะใช้ Business model คือการขายตัวเครื่องด้วยราคาต่ำ แล้วทำกำไรด้วยการขายหมึกที่เป็นสินค้าสิ้นเปลือง แต่ละบริษัททำการแข่งขันกันเรื่องสมรรถนะของเครื่อง เพื่อขายตัวเครื่อง แต่ยิ่งเครื่องมีสมรรถนะสูงยิ่งขึ้น การนำเสนอต่อผู้บริโภคยิ่งยากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ หมึกของบริษัทที่ถูกกว่าก็มาแข่งขัน ทำให้ Business model นี้ เกิดอันตราย ในขณะที่ตลาดเปลี่ยนจาก Chamberlain type ไปสู่ IO type แต่กลยุทธ์ยังไม่ได้เปลี่ยนแปลง ทางด้าน Epson เริ่มต้นจากขายเครื่องฟรีนเตอร์ ที่สามารถใส่หมึกได้ปริมาณมาก ในเอเชียอาคเนย์ ไม่เพียงแต่เน้นธุรกิจสินค้าสิ้นเปลืองเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนไปสู่กลยุทธ์ที่ได้กำไรพร้อมกับการขายเครื่อง และหมึก ทำให้สามารถได้โอกาสธุรกิจของหมึกราคาถูกลง และได้นำเข้กลับมายาขายที่ญี่ปุ่นใหม่อีกด้วย

อีกตัวอย่างหนึ่ง Google ที่ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบของการแข่งขัน ในตลาดต่างประเทศอย่างตั้งใจ โดยได้ตั้งบริษัทขึ้น ชื่อ Alphabet แล้วนำเอา Google หรือบริษัทที่ทำหน้าที่พัฒนาการขับรถอัตโนมัติ มาอยู่ภายใต้บริษัทนั้น ในธุรกิจการ access นั้น Google ก็อบจะผูกขาด เป็นการแข่งขันแบบ IO แต่ธุรกิจ Net อื่นๆ ที่อยู่ขอบเขตการเติบโตในอนาคตนั้น เป็นตลาดแบบ Schumpeter type จึงได้ปรับองค์กร ให้สามารถรองรับทั้งสองตลาดที่แตกต่างกันได้

หากได้เรียนรู้ วิชาการบริหารธุรกิจก็จะเข้าใจ “แบบของการแข่งขัน” ของบริษัทตนเอง และกลยุทธ์ รวมทั้งแบบของกลยุทธ์ที่จะมุ่งสู้กับด้วย นี้คือก้าวแรกของการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสม