

Toray การบริหารจนถึงได้ชัยชนะ



พ.ศ.รับสรรค เลิศในสัตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

ญี่ปุ่นที่ตกต่ำลง ทำให้สามารถสร้าง Supply Chain ของใยสังเคราะห์ จนถึงปัจจุบัน

แต่การปฏิรูปก็ยังมีอุปสรรคฐานการผลิตในเอเชียอาคเนย์ ในปี 1997 ประสบกับวิกฤติทางด้านอัตราแลกเปลี่ยนอย่างมาก ประกอบกับจากปี 2000 เป็นต้นมา การเพิ่มการผลิตอย่างมหาศาล ทำให้มีผลกระทบต่อตลาดของญี่ปุ่น และในปี 2002 เป็นปีแรกที่ประสบกับภาวะขาดทุน ทำให้ไม่ใช่เพียงแค่ Toray เท่านั้นที่ประสบกับปัญหา คู่แข่งทั้งภายใน และภายนอกประเทศก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน เป็นยุคแห่งการลดขนาดธุรกิจ หรือถอนตัวจากอุตสาหกรรมสิ่งทอไปในปี 2003 คู่แข่งรายใหญ่ เช่น Teijin ก็ถอนตัวจากธุรกิจ Nylon ในขณะที่ Asahi Kasei ก็มี การ Restructure (ปรับโครงสร้าง) แยกธุรกิจสิ่งทอออกมาต่างหาก ไม่ว่าจะดูปองค์ของสหรัฐฯ หรือ BASF ของเยอรมัน ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่สหรัฐฯ ยุโรป ในปี 2000 ก็ถอนตัวออกจากธุรกิจสิ่งทออย่างต่อเนื่อง

หากเป็นเช่นนั้นไปเรื่อยๆ ในเวลา 2-3 ปี บริษัทจะล้มอย่างแน่นอน ทำให้ในปี 2002 บริษัทในเครือทั่วโลก จะต้องลดต้นทุนให้ได้ 5 หมื่นล้านเยน จึงทำให้ Toray สามารถหลุดพ้นจากการขาดทุน 2 ปีซ้อนได้ และวิกฤติครั้งนี้ยังสร้างโอกาสให้แก่ Toray สองอย่าง นั่นคือ การได้เป็นยักษ์ใหญ่ผู้ผลิต Total Textile รายสุดท้ายของญี่ปุ่น ในขณะที่เดียวกันมี Supply Chain ที่ผลิตใยสังเคราะห์ที่หลากหลายในระดับโลก นอกจากนี้ ผู้ผลิตตั้งแต่วัตถุดิบ ผ้าผืน ย้อม และตัดเย็บแห่งเดียวในญี่ปุ่น ในขณะที่คู่แข่งได้ถอนตัวไปสร้างโอกาสให้เก็บกำไรได้

อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ คือการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ผลิตเสื้อผ้าล้าลองอย่าง Uniqlo นั่นเอง Fast Retailing โดย Yanai Tadaishi เจ้าของแบรนด์ Uniqlo ต้องการให้ Toray สร้างหน่วยงานพิเศษสำหรับบริษัทตนเอง ในช่วงปี 2000 นั้น ถึงแม้ว่าสินค้าของ Uniqlo จะกำลังฮิตก็ตาม แต่ยอดขายมีเพียง 2.2 แสนล้านเยน ซึ่งถือว่าเป็นคู่ค้าระดับต่ำกว่า Toray แต่ประธาน Maeda กลับให้การยอมรับข้อเสนออื่นๆ

ในยุคแห่ง Sunset ของอุตสาหกรรมสิ่งทอ กล่าวได้ว่า Toray เป็นยักษ์ใหญ่รายสุดท้ายแห่ง Total Textile ของญี่ปุ่น ซึ่งได้ก้าวผ่านอุปสรรคมาอย่างมากมาย ทั้งในยุครุ่งเรือง และยุคตกต่ำ ในขณะที่บริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งหลายทั้งในญี่ปุ่น และนอกญี่ปุ่นจำนวนหลายๆ แห่ง ได้ถอนตัวจากธุรกิจสิ่งทอไปเรียบร้อยแล้ว

Toray ก่อตั้งขึ้นในปี 1926 เริ่มต้นผลิต Rayon (ไหมสังเคราะห์) ซึ่งแต่เดิมบริษัท Mitsui Butsan นำเข้ามาจากอังกฤษ มีลักษณะมันวาวคล้ายไหม การเริ่มต้นผลิตในประเทศญี่ปุ่นทำให้เกิดเป็นบริษัท Toyo Rayon (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น Toray) ในยุคนั้นเป็นยุคที่บริษัทผู้ปกครองของอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านเทคนิคการพัฒนาสิ่งทอ เมื่อพัฒนาในลอนหรือเส้นใยสังเคราะห์ขึ้น Toray ก็มาผลิตตาม จากนั้นในปี 1951 ได้ร่วมมือทางเทคนิคกับผู้ปกครองที่การผลิตและจำหน่ายแต่ผู้เดียวในประเทศญี่ปุ่น จากนั้นก็ส่งออกผลิตภัณฑ์สิ่งทอปริมาณมากไปยังสหรัฐอเมริกา ยุโรป ในราคาที่ต่ำ เมื่อเข้าสู่ยุค 1960 เกิดสงครามการค้าระหว่างญี่ปุ่นกับสหรัฐฯ รุนแรงยิ่งขึ้น ญี่ปุ่นต้องจำกัดการส่งออกไปยังสหรัฐฯ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคืนเกาะโอกินาวา จากนั้นผ่านยุคนิกสันช็อก และออยล์ช็อก (ในช่วงทศวรรษ 1970) ทำให้เงินเยนมีค่าสูงอย่างมาก ทำให้เกิดปัญหาทางด้านโครงสร้างของอุตสาหกรรมสิ่งทอในญี่ปุ่น

ผู้ที่เข้ามาครอบงำ Toray คือ อดีตประธาน Maeda Katsunosuke ที่มองว่า หากมองในระดับโลกแล้ว สิ่งทอยังเป็นอุตสาหกรรมที่เจริญเติบโต จึงขยายการลงทุนสร้างฐานการผลิตในเอเชียอาคเนย์ และพื้นที่อื่นๆ ลงทุนทางด้านเครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิต เพื่อส่งออกไปยังสหรัฐฯ ยุโรป เพื่อทดแทนกับอุปสงค์ภายในประเทศ

จากนั้นกว่า 15 ปี สินค้า "Heat Tech" (ชุดชั้นในที่รักษาความอบอุ่น) รวมทั้ง Ultra Right Down ซึ่งเป็นเสื้อชั้นนอกที่พกพาไปไหนก็ได้ เป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ผลิตออกมาจาก Uniqlo อย่างต่อเนื่อง ทำให้ยอดธุรกิจของทั้งสองบริษัทเติบโตมากกว่าปีละ 1 แสนล้านบาท

Toray ในฐานะบริษัท Total Textile ได้ร่วมมือกับ Fast Retailing ที่เติบโตขึ้นมาเป็นผู้ผลิตเสื้อผ้ารายใหญ่ของญี่ปุ่น ได้ร่วมมือกันเป็นคู่ค้าที่ใกล้ชิด โดยตั้งเป็นห้องวิจัยพัฒนาสำหรับ Uniqlo เป็นการเฉพาะที่สำนักงานใหญ่ของ Toray ทำงานร่วมกันตลอดเวลา พร้อมกับเตรียมสร้างสำนักงาน Global Operation ร่วมกัน มีพนักงานทำงาน 30 คน มีงบประมาณ และบริหารบุคคลเป็นของตัวเอง อย่างไรก็ตามความต้องการให้ลดต้นทุนนั้น เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี การปฏิรูปจึงยังคงเป็นเรื่องที่จำเป็นต่อไป

ในการธำรงรักษาความเป็นผู้นำ Total Textile ให้ได้นั้น Toray ไม่เพียงแต่จะพัฒนาลงทุนด้านอุปกรณ์การผลิตอย่างเดียวเท่านั้น ยังต้องสร้างคุณภาพของ "บุคลากร" อีกด้วย เพราะกว่าวัตถุดิบในอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้น มีหลากหลาย ตั้งแต่ไนลอน และโพลีเอสเตอร์ หรือเส้นด้ายกับสิ่งทอนั้น กระบวนการการค้ำนั้นแตกต่างกัน การทำให้ Supply chain ที่ซับซ้อนมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านอย่างขาดไม่ได้ ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะสร้างขึ้นได้ภายในองค์กรเท่านั้น จึงจะต้องสร้างระบบการสร้างบุคลากรในระยะยาวอย่างเป็นระบบ เช่น การ Rotation ที่เหมาะสมเพื่อการสร้างระบบนั้น จึงได้สร้างระบบที่เรียกว่า Global Human Resources Meeting ขึ้น โดยการประชุมระดับหัวหน้างานทั้งหลาย แล้วพิจารณาความเหมาะสมในการ Rotation แทนที่จะเป็นการพูดคุยเดี่ยวต่อเดี่ยวแบบเดิม

เพื่อการอยู่รอด และเติบโตโดยไม่ต้องถอนตัวนั้น จะต้องมีความทำอะไรบ้าง ประธานบริษัท Nikkaku ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญคือการมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ นั่นเอง ประการแรกการพัฒนา Carbon Fiber ที่ใช้เวลาพัฒนาน่าจะสร้างเป็นธุรกิจได้นั้นใช้เวลา 50 ปี บริษัทได้ทุ่มเทงบประมาณถึง 1.4 แสนล้านบาท (ประมาณ 4.5 หมื่นล้านบาท) ซึ่งในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ ยังไม่สามารถนำเอาไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้มากนัก แต่ในปัจจุบันได้นำไปใช้สร้าง Tennis Racket ไม้กอล์ฟ คันเบ็ดตกปลาต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ไม่ใช่สินค้าในชีวิตประจำวัน เป็นรสนิยมความชอบ งานอดิเรก จึงยอมจ่ายไม่เท่าไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม อย่างไม่ถึงแม้ว่าจะยังไม่สามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้มากนักก็ตาม แต่ก็สามารถทำให้พัฒนาเทคโนโลยีได้มากขึ้น และเป้าหมายในขณะนี้คือ การนำไปใช้เครื่องบิน ซึ่งในช่วงแรกที่พัฒนานั้นก็เพื่อนำไปใช้กับเครื่องบิน คือ เป็นวัสดุที่มีน้ำหนักเบา แต่ก็ต้องการความปลอดภัยที่สูงสุด จึงยังอยู่ในโครงการพัฒนาอยู่



อย่างไรก็ตาม Carbon Fiber นี้ ได้เริ่มมีการนำเอาไปใช้ในรถยนต์อย่างจริงจังแล้ว โดยรวมแล้วประมาณการใช้ก็เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ในขณะที่เดียวกันคู่แข่งก็เข้าสู่ตลาดมากเช่นกัน จึงจำเป็นต้องมีชัยชนะอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาเทคนิคการผลิตสำหรับวัสดุผสม Carbon Fiber ให้มีเทคนิค และประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น โดยได้มีการซื้อบริษัท Carbon Fiber รายใหญ่ของสหรัฐฯ ทำให้สามารถสร้างตลาดได้กว้างขึ้น

ในอีกด้านหนึ่ง การสร้าง Best Partner กับ First Retailing โดยไม่สร้างเป็นบริษัทร่วมทุนนั้น มีเหตุผลที่ว่า ถ้าหากว่า สร้างเป็นบริษัทร่วมทุน ก็เกิดการแทรกแซงแนวคิด แนวการบริหาร ของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้ดำเนินการยาก ทำให้ความสัมพันธ์ที่ดีอาจจะพังทลายลงก็ได้ แต่ถ้าเป็นต่างบริษัทกันก็ใช้ระบบความร่วมมือกันด้วยวิธีการของตัวเอง ทำให้มีพลังได้มากขึ้น

ในอีกมุมมองหนึ่ง Toray มีความมั่นใจว่า มีระบบการบริหารที่เรียกว่า Japanese Style ซึ่งเรียกว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท ใน Toray นี้ ไม่จำเป็นต้องมีประธานบริษัทที่นั่งดูธุรกิจจากตารางงบการเงินเพียงอย่างเดียว แล้วทำการตัดสินใจทางการบริหาร ผู้ที่ทำหน้าที่บริหาร คือ ผู้ที่เข้าใจในธุรกิจ และมีความรับผิดชอบในการบริหาร ถ้าหากว่าไม่มีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในหน่วยงานแล้ว Toray คงจะเลิกธุรกิจสิ่งทอไปนานแล้ว เมื่อเป็นเช่นนั้น คงจะไม่สามารถเติบโตได้เท่าทุกวันนี้ กลายเป็นบริษัทที่ไม่มีลักษณะพิเศษ เป็นบริษัทธรรมดาๆ ไปแล้ว ในอีกด้านหนึ่ง เมื่อเกิดวิกฤติขึ้น ก็ได้มีการสร้าง War Room ให้ผู้รับผิดชอบการผลิต และการขายมาพิจารณารับรู้ถึงกำไรในแต่ละวัน ทำการวิเคราะห์ต้นทุนต่างๆ เพื่อสร้างให้เป็นบริษัทที่มีกำไรระดับสูง อาจจะกล่าวได้ว่า วิกฤติช่วยสร้างให้อากาศเติบโต หากมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และหาหนทางแก้ไขปัญหา โดยไม่จำเป็นต้องถอนตัวจากธุรกิจหรือ Down sizing ให้ธุรกิจเล็กลง