

กล่าวกันว่า หากเราศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มของจำนวนประชากร โครงสร้างอายุประชากร ปัญหาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม แล้วเราย่อมสามารถคาดการณ์ตลาดรถยนต์ของโลกและเข้าใจได้ว่า ในสิบปีข้างหน้า ห้าปีข้างหน้า สามปีข้างหน้า จะต้องเตรียมการอะไร อย่างไรไว้ เราย่อมสามารถเดินล่วงหน้าผู้อื่นไปหนึ่งก้าวได้

ในตอนนี้ ผู้เขียนจะเน้นความสำคัญของการมองปัญหาเชิงกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์และใช้วิสัยทัศน์และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำทาง เพื่อเดินหมากล่วงหน้าคู่แข่งของเราอย่างน้อยหนึ่งตา

ในหนังสือได้กล่าวถึง ประธานกรรมการบริษัทซึ่งมีแฟรนไชส์ร้านอาหารแห่งหนึ่ง เขาเป็นที่รู้จักกันในฐานะ “นักฟื้นฟูกิจการ” เพราะสามารถปรับปรุงบริษัทซึ่งมีผลดำเนินการขาดทุน ให้กลับมาทำกำไรได้ภายในไม่กี่ปี ประธานบริษัทผู้นี้ กล่าวถึงประเด็นสำคัญสำหรับการฟื้นฟูกิจการของตนว่า ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญสองประเด็น อันได้แก่

ประการแรกคือ “การมุ่งแต่ลดต้นทุน โดยปราศจากวิสัยทัศน์หรือหลักคิดนั้น ใช้ไม่ได้” ทั้งนี้ เขาเห็นว่าการที่จะฟื้นฟูธุรกิจให้กลับมาทำกำไรได้นั้น การลดขนาดของธุรกิจ รวมทั้งการลดต้นทุนอย่างจริงจังเป็นสิ่งจำเป็นอย่างแน่นอน แต่หากดำเนินการอย่างไรไม่มีทิศทาง ความสามารถในการดำเนินกิจการของธุรกิจอาจจะทรุดแอลงด้วย ดังนั้น ธุรกิจจะต้องมีภาพพจน์ว่า “ต้องการพัฒนาบริษัทไปในทิศทางใด” อันเป็นวิสัยทัศน์ของประธานกรรมการ (อันเป็นแนวคิดประการที่สอง) ซึ่งต้องร่วมแรงร่วมใจกันกับพนักงานในระดับต่างๆ ด้วยการยึดมั่นในแนวคิดสองประการเช่นนั้น การฟื้นฟูธุรกิจ จึงจะมีทางดำเนินการได้ และประสบความสำเร็จ

ผู้เขียนกล่าวถึงประเด็นที่ผู้บริหารมักพรับว่า “พนักงานของบริษัท ไม่ได้นึกถึงเรื่องของวิกฤตเอาเสียเลย” ผู้บริหารเหล่านี้ บางครั้งใช้การปรับโครงสร้าง ลดการจ้างงาน รวมไปถึงปรับลดเงินเดือน เพื่อแสดงสัญญาณของวิกฤติให้พนักงานรับรู้ วิธีการสร้างความตกตะลึงเช่นนี้ อาจทำให้เกิดความกังวล ออกสิ้นขวัญหาย แต่

วางหมากล้ำหน้า คู่แข่ง ไปหนึ่งก้าวเสมอ

พ.ศ. ประยูร เชี่ยววัฒนา
นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
prayoon2554@gmail.com

ต่อ อากวนบีทีแล้ว



ไม่อาจเกิดสำนึก หรือกระตุ้นความต้องการที่จะฟื้นฟู หรือปรับปรุง บริษัทได้มากนัก ความรับรู้ต่อวิกฤตินั้นอาจมิได้สองทางซึ่งแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ประการแรกเกิดได้ด้วยการที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง “วิกฤต” ประการที่สอง เกิดเพราะพนักงานต่างมีโอกาสรับรู้ ข้อมูลของบริษัทร่วมกัน แล้วเกิดมีความสำนึกในวิกฤติและต่างมีความตระหนักว่า “ต้องร่วมกันทำอะไรสักอย่าง เพื่อแก้วิกฤตินี้” กลไกสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งธุรกิจจำนวนมากของญี่ปุ่นนำมาใช้คือการนำประเด็นปัญหา ความล้มเหลว ที่สำคัญ มาแสดงให้เห็นทุกคนมองเห็นกันได้ หรือ Mieruka (visualization)(อาจจะหาอ่านเพิ่มเติมได้จากหนังสือ “เปลี่ยนความสูญเสียเป็นกำไรด้วย Visualization” ที่จัดพิมพ์โดย ส.ส.ท.)

ในโลกของการผลิตในปัจจุบัน เทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันกับข้อเรียกร้องด้านคุณภาพก็เพิ่มสูงขึ้น แต่ราคามิแต่จะถูกปรับลดลง ในอดีตระยะเวลาส่งของยังพอกำหนดไว้ที่หนึ่ง หรือสองสัปดาห์ แต่ปัจจุบันนี้กลับมีแต่คำเรียกร้องว่า “ทำให้เสร็จ ส่งมอบภายในหนึ่ง หรือสองวัน” เมื่อไรที่ผู้ผลิตตอบสนองไม่ได้ ก็นำไปสู่การยกเลิกสัญญา แต่หากต้องดำเนินการตามนั้นให้ได้ ผู้ผลิตก็ต้องดิ้นรนทำสิ่งซึ่งแทบเป็นไปไม่ได้ให้สำเร็จ

ขณะเดียวกันในอีกด้านหนึ่ง ผู้บริหารอุตสาหกรรมขนาดกลางขนาดย่อม ซึ่งทำการปฏิรูประบบการผลิต พร้อมทั้งมีการไคเซ็นอย่างต่อเนื่องมาตลอด ผู้บริหารเหล่านี้จะมีวิสัยทัศน์และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เดินก้าวล้ำไปหนึ่งก้าว ด้วยความคิดที่ว่า “เราจะพัฒนาให้ก้าวล้ำหน้าสิ่งที่ลูกค้าเรียกร้องไปหนึ่งก้าวเสมอ”

“เราไม่เที่ยวไปบอกลูกค้าว่า นี่ก็ทำได้ นั่นก็ทำได้หรอกนะ แต่เราจะพิจารณาจากข้อเรียกร้องที่เกิดขึ้นอยู่ปัจจุบัน แล้วทำการไคเซ็นให้ดีขึ้นหนึ่งก้าวเสมอ เมื่อทำเช่นนี้ได้ หากมีข้อเรียกร้องจากลูกค้าทางด้านคุณภาพ ด้านราคา หรือระยะเวลาส่งของที่เข้มงวด พวกเราก็ไม่รู้สึกรอคอยตกใจประการใด”

หนังสือยังกล่าวถึงแนวคิดของผู้บริหาร ซึ่งให้คำแนะนำกับ



พนักงานหนุ่มๆ สาวๆ ว่า “ให้คิดพิจารณาปัญหาจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาสองระดับขึ้นไปดู”

พนักงานใหม่ มีจิตสำนึกถึงประเด็นปัญหาอย่างไรในระหว่างการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าทางการงาน การรับฟังคำสั่ง แล้วปฏิบัติตามให้เสร็จก็เป็นวิธีการหนึ่ง แต่หากเปลี่ยนมุมมองมาเป็นลูกค้าแล้วพิจารณาดูว่า “งานที่เราทำอยู่นี้ ทำไปเพื่อใครและเป็นประโยชน์เช่นไรสำหรับเขาบ้าง” เมื่อไรที่พนักงานมีท่าทีมีทัศนคติเช่นว่านี้วิธีปฏิบัติงานของเขาก็ย่อมแตกต่างออกไปอย่างชัดเจน ในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น แม้เป็นพนักงานธรรมดา แต่หากเรานำเอาความรับผิดชอบของหัวหน้า หรือ ผอ. ฝ่ายที่สูงขึ้นไป มาคิดประกอบด้วย ย่อมทำให้วิธีการคิดและปฏิบัติงานของเรามีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดีขึ้น

ผู้เขียน ยังได้แนะนำไว้ว่าในการดำเนินใดๆ หากเราปล่อยให้เกิดเรื่อง หรือเป็นปัญหาขึ้นมา จึงค่อยมาเร่งรัดกำหนดมาตรการแก้ไขแล้วละก็ ย่อมทำให้งานที่มีความสำคัญ เช่น การทำไคเซ็น ถูกลดความสำคัญลงไป แต่หากเราสามารถดำเนินต่างๆ เป็นการเตรียมการก่อนที่จะเกิดปัญหา เราย่อมสามารถควบคุมไม่ให้ปัญหามานปลายออกไปได้

ในธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในญี่ปุ่นจะมีแนวคิดที่ว่า “เครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตนั้น มันไม่ได้เสียเองหรอก แต่พนักงานนั่นแหละที่ไปทำให้มันเสีย” การที่เราละเลยในการดูแล บำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ กระทั่งมันเกิดเสียขึ้น การซ่อมภายหลังที่เกิดปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อการผลิต แต่หากพนักงาน มีการดูแลเครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านั้น ทำการหยอดน้ำมัน ปิดกวาดเศษผงเหล็กที่ติดอยู่ เป็นต้น อย่างสม่ำเสมอ เครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านั้นแทบจะไม่มีโอกาสเสียได้เลย ดังนั้น เราจึงต้องก้าวล้ำไปหนึ่งก้าวด้วยการหมั่นดูแล บำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ อย่างปล่อยให้มันเสียแล้วจึงหาทางซ่อม

ตอนท้าย หนังสือได้กล่าวถึงการเบนซ์มาร์ค ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้เราเกิดการปรับปรุงตนเองและมีความสามารถที่จะก้าวนำหน้าไปหนึ่งก้าวได้ คำว่าเบนซ์มาร์คนี้ บริษัทเซรอกซ์ เริ่มใช้เป็นครั้งแรกเมื่อประมาณสิบปีที่ผ่านมานี้ แนวทางในการทำเบนซ์มาร์คของบริษัทมีความครอบคลุมกว้างขวาง เป็นต้นว่า มีการทำ “เบนซ์มาร์คภายในกลุ่ม” โดยใช้บริษัทในกลุ่มซึ่งมีความเป็นเลิศเป็นเป้าในการเปรียบเทียบกับบริษัทในเครืออื่นๆ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข หรือการทำ “เบนซ์มาร์คเพื่อการแข่งขัน” โดยการนำเอาบริษัทคู่แข่งซึ่งแข็งแกร่งที่สุดเป็นเป้าหมาย หรือการทำ “เบนซ์มาร์คฟังก์ชันงาน” โดยการนำบริษัท ซึ่งแม้จะอยู่ในธุรกิจแตกต่างออกไป แต่มีฟังก์ชันในการบริหารจัดการดีเด่น เป็นบริษัทเป้าหมาย เป็นต้น การได้รู้และเทียบเคียงกับบริษัทชั้นนำเช่นนี้ ย่อมทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะคิดมองไปข้างหน้า เพื่อตามให้ทัน หรือปรับปรุงให้ดียิ่งกว่าที่เป็นอยู่นั้น