

เกาะ รอยญี่ปุ่นฉบับนี้ ขอค้นด้วยเรื่องราว เนื้อหา ที่กำลังเป็นประเด็นร้อน ๆ ของบริษัทยักษ์ใหญ่ผู้นำทางด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมจากญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์โซนี่ ซึ่งปัจจุบันถูกท้าทายขีดความสามารถทางการแข่งขันจากผู้ผลิตรายใหม่ ทำให้ผลประกอบการของโซนี่ขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง ล่าสุดโซนี่ประกาศเปลี่ยนแปลงปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอด ไปติดตามกันว่าโซนี่จะสามารถคว้าโอกาสครั้งนี้ได้หรือไม่ ...

สำหรับท่านที่ติดตามเรื่องราวการสรุปประเด็นสำคัญจากหนังสือ “พนักงานที่แกร่งสุด” ตามวิถีโตโยต้า ได้รับการพัฒนามาเช่นนี้” ติดตามอ่านบทสรุปสุดท้าย ที่จะกล่าวถึงการทำงานโดยมุ่งสร้างความยอมรับและเข้าใจ แทนที่จะใช้อำนาจในการสั่งการได้ในฉบับต่อไป

โซนี่ ต้นแบบบริษัทนวัตกรรมของญี่ปุ่น

โซนี่ เป็นบริษัทญี่ปุ่นซึ่งมีลักษณะการทำธุรกิจที่มีความเป็นตัวของตัวเองและมีนวัตกรรมสูง บริษัทนี้ก่อตั้งโดย อะกิโอะ โมริตะและ มาซารุ อิบุกะ บุคลิกของบริษัทที่เน้นความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ บ่งบอกมาอย่างชัดเจนจากคำพูดของ อิบุกะ ซึ่งเป็นกำลังหลักในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ว่า “ในตอนที่ยield rate (yield rate) ของทรานซิสเตอร์เป็น 5% กล่าวคือ ผลิตออกมาร้อยละ

ใช้ได้จริงเพียงห้าชิ้นนั้น ผมก็ตัดสินใจที่จะทำการผลิตทีวี (ทรานซิสเตอร์) ทันที หากเป็นนักธุรกิจธรรมดาทั่วไป คงไม่มีใครกล้าวางแผน ซึ่งดูบ้าบิ่นเช่นนี้ แต่เนื่องจากผมเห็นว่า มีหนทางปรับปรุงอัตราผลผลิตให้ได้ชิ้นแน่นอน จึงกล้าตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวเช่นนั้น... หากในตอนนั้น เราเอาแต่มองดูว่าสหรัฐฯ ทำสำเร็จหรือไม่ หรือเหลียวดูว่ายุโรปตัวเลขผลผลิตเป็นอย่างไร เราคงไม่มีทางได้เห็นภาพที่ญี่ปุ่นเติบโตมาเป็นเจ้าอาณาจักรวิทยุทรานซิสเตอร์ได้หรอก..”

นั่นคือจุดเริ่มต้นของโซนี่ บริษัทผู้บุกเบิกสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในวงการผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ผลงานสำคัญต่างๆ ที่ยังเป็นที่ยึดใจของผู้ใช้สินค้าแบรนด์นี้ มีตั้งแต่ วิทยุทรานซิสเตอร์ Walkman, Beta-max, playstation เป็นต้น

มาวันนี้ โซนี่ดูจะแก่ชรา ร่วงโรยไปจากบริษัทเกิดใหม่ที่เคยกระฉับกระเฉงไปมาก ผลประกอบการกลุ่มบริษัทของโซนี่เริ่มประสบภาวะซบเซาและขีดความสามารถทางการแข่งขันเริ่มถูกท้าทาย ทางด้านโทรทัศน์ ซึ่งโซนี่เคยเป็นเจ้าของตลาดมานาน ก็ถูกท้าทายจากซัมซุง และผลิตภัณฑ์ราคาถูกจากจีน ทางด้านธุรกิจเกมส์ก็มีคู่แข่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เช่น นินเทนโด เป็นต้น ธุรกิจที่ดูจะมียอดการสาหัสที่สุด คงเป็นกลุ่มโทรทัศน์ซึ่งมีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีโซนี่พยายามทำการปฏิรูประบบบริหาร เพื่อที่จะสามารถหลุดพ้นจากวังวนที่ต่ำเตี้ยลง แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จนวันนี้ ผู้บริหารสูงสุดคนใหม่

“โอกาสของการเปลี่ยนแปลง คือต้องลงมือเดี๋ยวนี้เท่านั้น” โซนี่จะสามารถปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดสำเร็จหรือไม่?

พ.ศ. ประยูร เชี่ยววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

prayoon2554@gmail.com



สองผู้ก่อตั้งบริษัทโซนี่

ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่า “หากจะเกิดการเปลี่ยนแปลงก็ต้องเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลานี้เท่านั้น” ไมเช่นนั้นโซนี่คงไม่มีโอกาสในการปรับตัวอีกแล้ว

แนวนโยบายใหม่ในการฟื้นฟูเพื่อการอยู่รอด

เมื่อวันที่ 12 เม.ย. 2012 ประธานกรรมการบริษัทและหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) คนใหม่ของโซนี่ คุณฮิโรชิ คาชุโอะ ได้เปิดการแถลงข่าวที่แจ่มเกี่ยวกับแนวทางการบริหารของตน ซึ่งเข้ารับตำแหน่งเมื่อวันที่ 1 เม.ย. ที่ผ่านมา สิ่งแรกที่คุณฮิโรชิ พูดก็คือ การยอมรับถึงผลประกอบการในปี 2011 ที่ผ่านมา ซึ่งขาดทุนถึง 520,000 ล้านดอลลาร์ โดยเขากล่าวว่า “สำหรับหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารย่อมต้องรับรู้ข้อเท็จจริงนี้ด้วยความรู้สึกที่หนักอึ้ง ผมคิดว่าการเปลี่ยนแปลงของโซนี่ต้องเกิดขึ้น และเกิดขึ้นในช่วงเวลานี้เท่านั้น พนักงานทุกคนต้องรวมใจเป็นหนึ่ง เพื่อร่วมมือกันไปสู่การฟื้นตัวใหม่” เพื่อสะท้อนให้เห็นแรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สไลด์แผ่นแรกในการนำเสนอในวันนั้นจึงเริ่มด้วยข้อความว่า **“โซนี่จะเปลี่ยนแปลง”**

ในบรรดาธุรกิจต่างๆ ของโซนี่นั้น ประกอบด้วยสายธุรกิจอันได้แก่ สายธุรกิจด้านบันเทิง สายธุรกิจด้านการเงินและสายธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับสองสายธุรกิจแรกนั้น สามารถสร้างพื้นฐานทางธุรกิจที่มั่นคงขึ้นได้แล้ว ดังนั้น สิ่งที่โซนี่ต้องเร่งรีบดำเนินการก็คือ การฟื้นฟูสายงานธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ คุณฮิโรชิ กล่าวว่า **“การฟื้นฟูธุรกิจนี้และขับเคลื่อนจากการปฏิรูปฟื้นฟูไปสู่การขยายตัว เป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของผม”**

ในส่วนสายธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีสภาพขบเขานี้ คุณฮิโรชิ ได้กำหนดนโยบายสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การเสริมธุรกิจที่เป็นแกนให้แข็งแกร่ง
2. การฟื้นฟูธุรกิจโทรทัศน์
3. การขยายตัวของธุรกิจในประเทศพัฒนาใหม่
4. การสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่และการเร่งรัดให้เกิดนวัตกรรม
5. การพิจารณาองค์ประกอบของกลุ่มธุรกิจใหม่และปฏิรูป

การบริหารให้เกิดความกระฉับกระเฉง



นโยบายข้อแรกที่มุ่งเสริมธุรกิจที่เป็นแกนให้แข็งแกร่ง ในส่วนธุรกิจที่เป็นแกนนั้น คุณฮิโรชิ ได้เน้นถึง 3 ธุรกิจสำคัญ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจภาพดิจิทัล (Digital Imaging) (ได้แก่ กล้องและเซ็นเซอร์จับภาพ (image sensor)) กลุ่มธุรกิจเครื่องเล่นเกมส์ (เพลย์สเตชัน) และกลุ่มธุรกิจโมบายล์ (ได้แก่ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ เป็นต้น) คุณฮิโรชิ ย้ำว่าโซนี่จะทุ่มเทเงินลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาร้อยละ 70 ไปในกลุ่มธุรกิจเหล่านี้ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างที่เด่นชัด ขณะเดียวกัน โซนี่ก็ตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มสัดส่วนยอดขายของสามกลุ่มธุรกิจแกนนี้ (เทียบกับยอดขายในกลุ่มธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด) จากร้อยละ 60 ในปี 2011 ให้สูงขึ้นเป็นร้อยละ 70 ในปี 2014 โดยผลกำไรจากการดำเนินการร้อยละ 85 จะมาจากธุรกิจแกนเหล่านี้

คุณฮิโรชิ ยังแจกแจงเป้าหมายในธุรกิจซึ่งเป็นแกนดังกล่าวนี้ โดยให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า สำหรับธุรกิจ Digital Imaging นั้น มีเป้าหมายที่จะเพิ่มยอดขายในปี 2014 ให้สูงขึ้นเป็น 1.5 ล้านล้านเยน โดยยอดขายจะเป็น 1.5 เท่าของที่เป็นอยู่ในปี 2011 ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายอัตรากำไรไว้สูงกว่าร้อยละ 10 ส่วนธุรกิจเกมส์นั้น มีเป้าหมายจะเพิ่มยอดขายให้เป็น 1.0 ล้านล้านเยนในปี 2014 โดยตั้งเป้าหมายอัตรากำไรไว้ที่ร้อยละ 8 ส่วนธุรกิจโมบายล์นั้น กำหนดเป้าหมายในปี 2014 ไว้ที่ 1.8 ล้านล้านเยน อันเป็นยอดขายซึ่งเป็นสองเท่าของปี 2011 ขณะเดียวกันก็จะปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งขาดทุนอยู่ในปี 2011 ให้ดีขึ้น คุณฮิโรชิ ได้เน้นถึงแนวทางการผลักดันนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจโมบายล์ อันได้แก่สมาร์ทโฟน ว่า **“จะลดระยะเวลาในการพัฒนาไปเป็นผลิตภัณฑ์ให้เหลือครึ่งหนึ่งของที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เพื่อจะสามารถครองความเป็นผู้นำด้านนี้”**

นโยบายประการที่สอง คือ การฟื้นฟูธุรกิจโทรทัศน์ โซนี่เคยครองความเป็นเจ้าในวงการโทรทัศน์มาช้านาน แต่ในระยะแปดปีที่ที่ผ่านมา ผลประกอบการของธุรกิจโทรทัศน์ขาดทุนมาโดยตลอด คุณฮิโรชิ อธิบายถึงหนทางการฟื้นฟูธุรกิจนี้ว่า คือ การลดต้นทุนคงที่และต้นทุนดำเนินการลงอย่างจริงจัง เพื่อฟื้นฟูธุรกิจนี้ให้สามารถมำทำกำไรในปี 2013

คุณฮิโรชิ ประกาศว่า ด้านต้นทุนคงที่นั้น โซนี่ได้ยุติการร่วมทุนกับ Samsung Electronics ในบริษัทร่วมทุนเพื่อผลิตแผงแสดงภาพแบบผลึกเหลว ซึ่งจะยังผลให้ต้นทุนส่วนนี้ในปี 2013 ลดลงถึงร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับปี 2011 ทางด้านต้นทุนดำเนินการนั้น จะมีการลดจำนวนโมเดลของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนดังกล่าวในปี 2013 ลดลงร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับปี 2011

อย่างไรก็ตาม คุณฮิโรชิ เน้นว่า การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์โทรทัศน์นั้น การลดต้นทุนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ทางโซนี่ยังต้องเน้นการพัฒนาคุณภาพของภาพและ

เสียงของโทรทัศน์ผลึกเหลวจอแบน นอกจากนั้น ยังต้องนำความต้องการเฉพาะท้องถิ่นที่มาจากผลึกเหลวในตัวกันนั้น โซนี่ ก็จะทำการพัฒนาจอภาพรุ่นใหม่ อันได้แก่ จอแสดงภาพ EL จอแสดงภาพแบบอินทรีย์และจอแสดงภาพแบบผลึก LED เป็นต้น เพื่อนำไปใช้ในผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงการทำให้โทรทัศน์สามารถเชื่อมโยงเข้ากับอุปกรณ์โมบายล์อื่นๆ ได้ ในส่วนธุรกิจโทรทัศน์ คุณฮิราอิ ให้ความเห็นว่า *“เรากำลังพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ซึ่งรวมถึงการร่วมมือกับบริษัทพันธมิตรอื่น”*

นโยบายที่สามมุ่งที่จะ “ขยายตัวของธุรกิจในประเทศพัฒนาใหม่” นั้น คุณฮิราอิ ชี้แจงว่า โซนี่กำหนดเป้าหมายไว้ว่า ในปี 2014 จะมียอดขายผลิตภัณฑ์ในกลุ่มธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศพัฒนาใหม่เพิ่มขึ้นเป็น 2.6 ล้านล้านเยน เมื่อเทียบกับ 1.8 ล้านล้านเยน ในปี 2011 อันแสดงให้เห็นความสำคัญของตลาดประเทศพัฒนาใหม่เหล่านี้ ซึ่งโซนี่จะต้องพิจารณานำเอาความต้องการเฉพาะภูมิภาค มาผนวกเข้าไว้ในผลิตภัณฑ์ด้วย


สำหรับนโยบายที่สี่ ซึ่งระบุที่จะ “สร้างสรรค์ธุรกิจใหม่และการเร่งรัดให้เกิดนวัตกรรม” คุณฮิราอิ ได้ยกธุรกิจทางการแพทย์เป็นกรณีตัวอย่าง ทั้งนี้ ในปัจจุบันโซนี่มีผลิตภัณฑ์ฟรินเตอร์และจอแสดงผลอันเป็นอุปกรณ์สนับสนุนทางการแพทย์อยู่แล้ว ขณะที่ธุรกิจใหม่ๆ ทางทางการแพทย์ จะมีการนำเอาเซ็นเซอร์ภาพ (Image Sensor) และเทคโนโลยีการจัดการภาพ (Image Processing Technology) เข้ามาประยุกต์ใช้ในอุปกรณ์ทางการแพทย์มากขึ้น เป็นต้นว่าใน Endoscope (กล้องส่องดูภายในผ่านท่อที่สอดเข้าไปในร่างกาย) หรือการพัฒนาอุปกรณ์สำหรับวินิจฉัยทางการแพทย์ เป็นต้น

เป้าหมายยอดขายสำหรับธุรกิจอุปกรณ์สนับสนุนทางการแพทย์ในปี 2014 ตั้งเป้าไว้ที่ 50,000 ล้านเยน โดยมีความต้องการที่จะเพิ่มยอดขายในธุรกิจทางการแพทย์ให้เป็น 100,000 ล้านเยน เพื่อที่จะสามารถ “เร่งรัดนวัตกรรมใหม่ๆ” คุณฮิราอิ ได้กล่าวว่า *“หากมีธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับ (ธุรกิจของ) โซนี่ เราก็จะใช้เครื่องมือของการเข้าซื้อรวมกิจการ (M&A) อย่างจริงจัง”*

นโยบายสำคัญประการที่ห้า คือ การพิจารณาองค์ประกอบของกลุ่มธุรกิจใหม่และปฏิบัติการบริหารให้เกิดความกระฉับกระเฉง เป็นความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนองค์ประกอบธุรกิจ ให้มีความสามารถทำกำไรและขยายตัวต่อไป โดยพิจารณาลด หรือเลิกธุรกิจที่กำลังหมดอายุผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งสร้างสรรค์ ริเริ่มธุรกิจใหม่ๆ บนรากฐานที่ความสามารถซึ่งมีอยู่ ในส่วนของนโยบายนี้ คุณฮิราอิ ได้ขยายความว่า สำหรับธุรกิจที่ไม่ใช่แกน (กลุ่มที่เป็นแกนประกอบด้วยกลุ่มภาพเชิงดิจิทัล (Digital Imaging) กลุ่มเครื่องเล่นเกมและกลุ่มโมบายล์) นั้น *“อาจมีการสร้างความร่วมมือกับบริษัทอื่น หรือขายกิจการส่วนนั้นออกไปก็ได้”* ตัวอย่างรูปธรรมก็มี เช่น การนำธุรกิจผลึกเหลวจอแบนและเล็กลงรวมกับบริษัทอื่น การเจรจาขายกิจการ

ธุรกิจผลึกเหลวทางเคมี รวมไปถึงการพิจารณาที่จะร่วมงานกับบริษัทอื่นทางด้านธุรกิจแบตเตอรี่สำหรับใช้ในรถยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น ผลจากการปรับองค์ประกอบทางธุรกิจใหม่เช่นนี้ ในปี 2012 โซนี่จะมีการลดคนงานทั้งหมด 10,000 คน

ภายใต้กรอบนโยบายสำคัญห้าประการดังกล่าว กรรมการบริษัทผู้รับผิดชอบทางด้านพัฒนาเทคโนโลยีและกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ต่างจะทำงานร่วมกันภายใต้แนวคิด **“One Sony One Management”** ทั้งนี้ เป้าหมายภาพรวมของกลุ่มธุรกิจโซนี่ในปี 2014 ก็คือ ยอดขายรวมจะเป็น 8.5 ล้านล้านเยน โดยมีอัตรากำไรมากกว่า 5% ขณะที่กลุ่มธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จะมียอดขายรวม 6.0 ล้านล้านเยนและมุ่งให้สามารถบรรลุอัตรากำไร 5% ให้ได้

คุณฮิราอิ กล่าวถึง ความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงว่า *“โซนี่มีเวลาไม่มากและไม่มีความพิเศษสำหรับการนี้ นอกจากการทุ่มเททำงานอย่างหนัก”* ผู้ที่ติดตามและเป็นแฟนโซนี่มาตลอด ก็คงมีความรู้สึกไม่ต่างกัน กับทั้งเห็นว่านี่เป็นโอกาสครั้งสุดท้ายที่โซนี่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด 

เอกสารอ้างอิง

1. <http://www.nikkei.com/tech/trend/article/g=96958A9C93819499E3E1E2E19B8DE3E1E2E6E0E2E3E0E2E2E2E2E2;p=9694E0E7E2E6E0E2E3E2E2E0E2E0>
2. <http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/coumn/20120415/1040482/>