

เหตุใด... วิศวกรกิจของญี่ปุ่น

จึงไม่สามารถมีชัยในตลาดซึ่งกำลังขยายตัวได้ ? อุปสรรคของการก้าวไปสู่โลกาภิวัตน์

พ.ศ.ประยูร เชื้อวัฒนา



หมายเหตุผู้เขียน: ข้อเขียนต่อไปนี้เป็นสรุปประเด็นสำคัญ จากบทความซึ่งเขียนโดยศาสตราจารย์ Yoko Ishikura ที่มีการนำลงใน Diamond Harvard Business Review (อันเป็น Harvard Business Review ฉบับจัดพิมพ์ในญี่ปุ่น) บทความนี้ตีพิมพ์ครั้งแรกวันที่ 31 กรกฎาคม 2013

ศาสตราจารย์ Yoko Ishikura (石倉洋子) จบปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เธอมีประสบการณ์สอนในมหาวิทยาลัยต่างๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัย Hitotsubashi ปัจจุบัน เป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย Keio

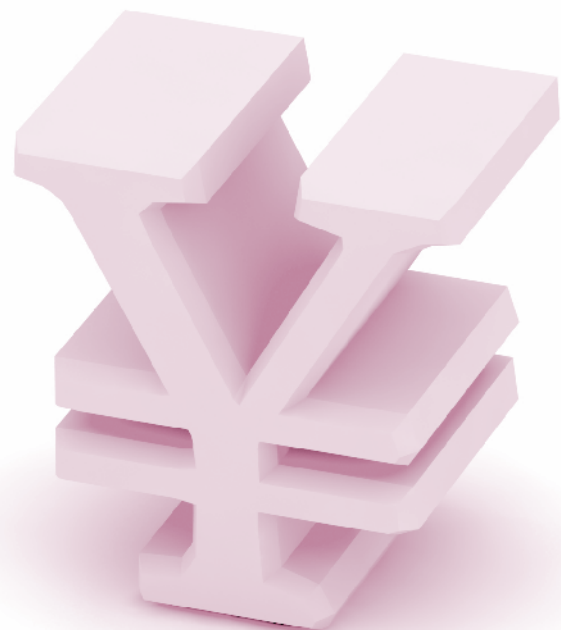
ความเข้าใจและการรับมือต่อ “การผนึกรวม” และ “ช่องว่าง” ยังไม่ลึกซึ้งเพียงพอ

การที่วิศวกรกิจของญี่ปุ่น จะสามารถขยายตัวต่อไปยังมันคงได้นั้น จำเป็นต้องออกไปดำเนินธุรกิจในตลาดที่กำลังขยายตัว เช่น เอเชียและแอฟริกา ในการดำเนินไปตามแนวคิดดังกล่าว ญี่ปุ่นจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การดำเนินธุรกิจลักษณะโลกาภิวัตน์อย่างเต็มรูปแบบ

ศาสตราจารย์ Ishikura พยายามจะตอบคำถามที่ว่า ทำไมวิศวกรกิจของญี่ปุ่น จึงไม่สามารถแข่งขันได้ดีในตลาดที่กำลังขยายตัว ทั้งที่เชื่อกันว่า ญี่ปุ่นมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ ศาสตราจารย์ Ishikura วิเคราะห์โดยแยกออกเป็นสี่ประเด็นที่สำคัญ

ประเด็นแรก คือ ข้อเท็จจริงของการผนึกรวมเป็นหนึ่งในส่วนต่างๆ ในโลก ซึ่งรู้จักกันว่า “โลกาภิวัตน์” ขณะเดียวกัน ก็มีความจำกัดทางด้านวิศวกรกิจญี่ปุ่น อันเนื่องจาก “ช่องว่าง” ที่ดำรงอยู่เบื้องตัน เธอกล่าวถึงความรับรู้ที่ไม่ลึกซึ้งเพียงพอของวิศวกรกิจเกี่ยวกับ “การผนึกรวม” และ “ช่องว่าง” ดังกล่าว ทั้งนี้ ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า “... ในโลกปัจจุบัน เราสามารถเชื่อมโยงกันได้ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต เราสามารถไปมาหาสู่กัน โดยอาศัยเครื่องบินความเร็วสูง เส้นแบ่ง หรือพรมแดน สำหรับการดำเนินธุรกิจสำหรับวิศวกรกิจต่างๆ เริ่มเลือนหายไป ผู้คนวันนี้ถูกเชื่อมโยงเข้าหากัน เป็นหนึ่งเดียวกันบนโลกใบนี้...”

แต่ในอีกด้านหนึ่ง ธุรกิจญี่ปุ่นก็เกิดภาวะช่องว่างระหว่างแนวคิดและประสบการณ์ของบุคลากรระดับผู้บริหารที่มีอายุ 50-60 ปี



กับคนรุ่นใหม่ในวัย 20 เศษ “โลก” ที่บุคลากรสองกลุ่มนี้รู้จัก มีความแตกต่าง หรือ “ช่องว่าง” มหาศาล ด้านหนึ่ง ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์ของความสำเร็จในอดีต ยังมีภาพฝังใจถึงความยิ่งใหญ่ของแบรนด์ผลิตภัณฑ์ของตน ขณะที่บุคลากรระดับหน้างาน ซึ่งต้องพบกับการแข่งขันที่แท้จริง กลับไม่ค่อยมีความรู้สึกถึง “ความยิ่งใหญ่” ดังกล่าว ช่องว่างแห่งความรู้และความเข้าใจเช่นว่านี้ กว้างใหญ่และเป็นอุปสรรค ในการสื่อสารระหว่างบุคลากรทั้งสองกลุ่ม นั่นจึงเป็นสาเหตุเริ่มต้นที่ทำให้ไม่เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงาน

ในอีกด้านหนึ่งก็เกิดช่องว่าง ระหว่างวิสาหกิจที่ต้องทำธุรกิจไปทั่วโลกกับรัฐของญี่ปุ่นที่ต้องให้ความสนใจดูแลประชาชนและแก้ไขปัญหาภายในประเทศ จนไม่สามารถสนใจและตอบสนองของความต้องการจำเป็นของธุรกิจ ในการดำเนินงานในต่างประเทศได้ดีพอ

“ช่องว่าง” ที่ดำรงอยู่ดังกล่าว ทำให้วิสาหกิจญี่ปุ่นไม่สามารถรับมือกับ “การผันผวน” ของการทำธุรกิจลักษณะโลกาภิวัตน์ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

ทำไมจึงไม่สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะโลกาภิวัตน์ได้ ?

ประเด็นที่สองถัดมาที่ศาสตราจารย์ Ishikura กล่าวถึงคือ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่สามารถทำงานระดับสากลได้ ภายหลังโลกได้เริ่มวิวัฒนาการไปสู่โลกาภิวัตน์ ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 แนวทางดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจญี่ปุ่น ภายใต้กรอบแนวคิด “โลกาภิวัตน์” ยังมีความจำกัด คับแคบ กล่าวคือ มันเป็นเพียงโลกาภิวัตน์ที่จำกัดตัวเฉพาะ “การปรับเปลี่ยนในเชิงสถานที่” เท่านั้น หาได้ทำการปรับเปลี่ยนในเชิงแนวคิดไม่ วิสาหกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ ไม่มีการพิจารณาธุรกิจในภาพรวมระดับโลก แล้วกำหนดระบบการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว แต่วิสาหกิจญี่ปุ่นมองการออกไปทำธุรกิจในต่างประเทศ เป็นเพียงแค่การ “ปรับเปลี่ยนเชิงสถานที่” หรือการขยายสาขาเท่านั้น ด้วยความจำกัดของกรอบคิดดังกล่าว การพิจารณาการลงทุน หรือการสรรหาบุคลากร จึงไม่ได้ “พิจารณาเลือกพื้นที่เงินที่สุกและสถานที่ซึ่งเหมาะที่สุด” มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ ก็คือแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำหรับรับมือโลกาภิวัตน์ เมื่อก้าวถึง “บุคลากรระดับโลก” วิสาหกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ หมายถึงเพียงการพยายามพัฒนาทักษะบางประการ ให้กับบุคลากรชาวญี่ปุ่นเพื่อไป “ทำงาน” ต่างถิ่น ทั้งนี้ ด้วยแนวคิดที่ค่อนข้างจำกัดที่ว่าโลกาภิวัตน์นั้น ก็คือการบริหารงาน “ต่างถิ่น” เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม สาระสำคัญของกรอบแนวคิด “โลกาภิวัตน์” ที่พูดกันถึงในญี่ปุ่นขณะนี้ หมายถึงการเคลื่อนย้ายกิจกรรมทางธุรกิจจากตลาดที่หดตัวลงต่อเนื่องภายในประเทศเอง ไปสู่ตลาดที่มีการ



ขยายตัวของโลก ทั้งนี้ หมายรวมถึงการสถาปนาระบบการบริหารและการกำกับดูแลขึ้นมาใหม่ กล่าวอีกด้านหนึ่ง มันก็เป็นเหมือน “การปฏิวัติปรับโฉมธุรกิจใหม่” ที่เดียว ประเด็นที่มีความสำคัญ คือ การต้องพัฒนาและสั่งสมขีดความสามารถด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอคุณค่าใหม่ให้กับตลาด หรือภูมิภาค ซึ่งตนเองไม่มีความเคยชิน การจะบรรลุสิ่งนี้ ย่อมไม่สามารถทำได้ หากบุคลากรที่รับผิดชอบอยู่ไม่มีศักยภาพและวิสาหกิจของญี่ปุ่นเอง ปราศจากวิสัยทัศน์ของการขยายตัวในการดำเนินธุรกิจระดับโลก

ศาสตราจารย์ผู้นี้เห็นว่า “... เมื่อมองในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ เราต้องไม่มีการจำแนกเพศและสัญชาติ แต่เพียงว่าจ้างบุคลากรที่มีความสามารถทำงานได้. ดังนั้น จึงควรพิจารณาสรรหาบุคลากรที่สามารถทำงานในต่างแดน โดยไม่จำกัดเพศและเชื้อชาติ. เพื่อให้ไปปฏิบัติภารกิจในจุดต่างๆ ของโลก...”

ขณะเดียวกัน ก็ให้ความเห็นถึงประสบการณ์ด้านโลกาภิวัตน์ของญี่ปุ่นว่า “...ในความเป็นจริง ในอดีตญี่ปุ่นก็เคยพัฒนาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานระดับสากลมาก่อน ดังเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์และไฟฟ้า ซึ่งมีการส่งบุคลากรหนุ่มสาวไปปฏิบัติงานในต่างประเทศในช่วงทศวรรษ 1960 ซึ่งคนเหล่านี้เป็นผู้ที่ช่วยสร้างแบรนด์ญี่ปุ่นให้เป็นที่รู้จัก แต่เนื่องจากในช่วงเวลาเดียวกันนั้น เศรษฐกิจภายในญี่ปุ่น เป็นยุคสมัยของการขยายตัว ผู้นำนักความสำคัญของงานในประเทศจึงมีสูงกว่าประสบการณ์ที่สั่งสมของผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศเหล่านี้ จึงไม่ค่อยได้รับความสนใจจากสำนักงานใหญ่เท่าที่ควร การพัฒนาไปสู่องค์ความรู้ สำหรับการดำเนินธุรกิจไปในประเทศอื่นๆ ทั่วโลก จึงไม่เกิดขึ้นในขณะนี้ เมื่อวิสาหกิจจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ความรู้ดังกล่าว องค์ความรู้ที่มีอยู่จึงไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง...”

ศาสตราจารย์ Ishikura สรุปในตอนท้ายว่า “.. สิ่งที่น่าเสียใจก็คือ ขณะที่เรามุ่งที่จะเปลี่ยนวิสาหกิจให้เป็นสากลนั้น บุคลากรที่กำลังคิดพิจารณาเรื่องเหล่านี้อยู่ กลับเป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความเข้าใจเพียงพอต่อประเด็นปัญหาซึ่งตนเองเผชิญอยู่เลย...”