

# เหตุใด...วิสาหกิจของญี่ปุ่น จึงไม่สามารถมีชัย ในตลาดซึ่งกำลังขยายตัวได้ ? อุปสรรคของการก้าวไปสู่โลกาภิวัตน์

ต่อ ฉากฉบับที่แล้ว

พ.ศ.ประยูร เชื้อววัฒนภา



## วิสัยทัศน์ของวิสาหกิจโลก และ reverse mentoring

**ประเด็นที่สาม** ซึ่งศาสตราจารย์ Ishikura กล่าวถึงคือ **วิสัยทัศน์ของวิสาหกิจที่มุ่งจะเป็นวิสาหกิจโลก** Ishikura กล่าวว่า "...ในจำนวนบริษัทที่ยังมีอายุไม่ยาวนานมากนัก แต่กลับมีความก้าวหน้าล้ำกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ก็มีอยู่ เช่น Dena, GREE, Rakuten, Softbnk เป็นต้น สิ่งที่ธุรกิจเหล่านี้มีอยู่ร่วมกัน ก็คือความตั้งใจตั้งแต่เริ่มต้นที่จะ "ทำธุรกิจร่วมกับคู่ค้าต่างๆ ทั่วโลก" บริษัทเหล่านี้ไม่เคยมีแนวคิดที่จะจำกัดตัวเองอยู่แต่ภายในประเทศ แต่จะวางแนวทางการบริหารเพื่อที่จะขยายงานไปทั่วโลกตั้งแต่แรก..."

ด้วยเหตุนี้ ในการสรรหานักการตลาดของบริษัทดังกล่าวนี้ จึงมีแนวปฏิบัติที่จะจัดหา "นักการตลาดที่ดีที่สุดสำหรับงานโดยไม่สนใจว่าจะเป็นคนประเทศใด" ยกตัวอย่างกรณีบริษัท Fast Retailing ที่ดำเนินธุรกิจระดับโลก จะใช้วิธีสรรหานักการตลาดที่มีความสามารถสูงจากทั่วโลก ต่อจากนั้น ทางบริษัทจึงส่งนักการตลาดเหล่านี้ ไปประจำยังสำนักงานต่างๆ เพื่อขยายธุรกิจออกไป

ในการขับเคลื่อนโลกาภิวัตน์ของธุรกิจดังกล่าวนี้ มีแนวคิดหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ที่เรียกกันว่า **"reverse mentoring การเรียนรู้กลับทิศ"** แนวคิดนี้ Jack Welch เคยนำเสนอเมื่อประมาณสิบปีที่

ผ่านมา แนวคิดนี้ ไม่ได้หมายถึงการที่พนักงานซึ่งอายุน้อยกว่า ไปเรียนรู้จากพนักงานระดับอาวุโส แต่กลับกันก็คือ **ให้พนักงานที่อาวุโสไปเรียนรู้จากพนักงานรุ่นเด็กๆ** นับเป็น "กระบวนการเรียนรู้" ที่กลับทิศทาง

ในการดำเนินธุรกิจในระดับสากลนั้น สิ่งที่มีความสำคัญ คือ ความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับตลาดในท้องถิ่นนั้น ทั้งนี้ หมายถึงความรู้ว่า คนในท้องถิ่นมีการใช้ชีวิตกันอย่างใด มีความต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการชนิดใด รวมไปถึงความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงแนวคิด วัฒนธรรม และค่านิยมในท้องถิ่น ซึ่งไม่สามารถรู้ได้ เพียงทำการสำรวจทางตลาดเท่านั้น ในแง่นี้ พนักงานรุ่นใหม่ ที่มีประสบการณ์ หรือใช้ชีวิตในพื้นที่เป็นเวลานาน ย่อมสามารถสังขมประสบการณ์ และรับรู้ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว

ในด้านกลับกันพนักงานที่มีประสบการณ์นั้น จะมอบคุณความรู้เกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหา การเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ ภายในบริษัท หรือองค์กร บุคลากรกลุ่มนี้ ก็มีความจำเป็น สำหรับการขยายงานในตลาดซึ่งกำลัง



ขยายตัว ดังนั้น การประสมประสานกัน ระหว่างความฉับไวต่อความรู้สึก (sense) กับประสบการณ์ของผู้ชำนาญการ จึงจำเป็น เพื่อนำไปสู่ “กิจกรรมทางธุรกิจที่สามารถเสนอคุณค่าใหม่ๆ ภายใต้คอนเซ็ปต์หรือประสบการณ์อันสอดคล้องกับความต้องการของคนในพื้นที่ ทั้งนี้ โดยมีพื้นฐานบนความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อสภาพของพื้นที่นั้นๆ” ได้

**ประสบการณ์ ของความล้มเหลวที่ผ่านมาของวิสาหกิจญี่ปุ่นก็คือ การที่บุคลากรซึ่งมีประสบการณ์ ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากแนวความคิดของตนเอง โดยไม่ได้สนใจถึงความต้องการของตลาดในแต่ละที่ แต่ละประเทศ ผลที่เกิดขึ้น คือ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมามีฟังก์ชันเกินความต้องการ ซึ่งทำให้ใช้งานได้ยาก**

ศาสตราจารย์ Ishikura ปิดท้ายว่า “...มีคำถามอยู่เสมอว่า ทำไมวิสาหกิจของญี่ปุ่นจึงไม่สามารถสร้างสรรค์บริการ เช่น iTunes หรือ iCloud แบบแอปเปิ้ลได้ คำตอบก็น่าจะตรงไปตรงมาว่า “วิสาหกิจญี่ปุ่นเหล่านี้ มีความต้องการที่จะรู้ถึงความต้องการของลูกค้าจริงจังก่อน โดยเฉพาะการคิดสร้างสรรค์ความจำเป็นใหม่ขึ้น



มา ที่แม้แต่ลูกค้าเองก็ยังไม่ถึง” นี่เป็นประเด็นสำคัญ ในการที่ญี่ปุ่น จะสามารถเอาชนะในการแข่งขัน ในตลาดต่างประเทศได้...”


## ขั้นตอนไปสู่วิสาหกิจโลก

ศาสตราจารย์ Ishikura ได้ยกเอาแนวคิด 「GIE」 (Globally Integrated Enterprise) ซึ่งนำเสนอเป็นบทความโดย CEO ของ IBM ในปี 2006 ในบทความดังกล่าวได้ลำดับโมเดล ในการวิวัฒนาการของวิสาหกิจ ไปสู่วิสาหกิจโลกเอาไว้

ในโมเดลดังกล่าว ได้พิจารณาถึงการทำธุรกิจของวิสาหกิจออกเป็นขั้นตอนต่างๆ โดยลำดับแรก เริ่มต้นจากการขายและผลิตในต่างประเทศ ในลักษณะ “**วิสาหกิจต่างประเทศ**” ต่อมา มีการกำหนดมอหมาย กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บริษัทในต่างประเทศ **อันพัฒนาไปสู่ “วิสาหกิจหลายสัญชาติ หรือวิสาหกิจข้ามชาติ”** กระทั่งในที่สุดพัฒนาไปสู่ “**วิสาหกิจโลก**” กล่าวคือ เป็นบริษัทหนึ่งเดียวกัน ในระดับโลก ทั้งนี้ โดยพิจารณากระจายฟังก์ชันการทำงานไปยังส่วนต่างๆ ของโลก โดยพิจารณาจากความเหมาะสมสูงสุด

โมเดลดังกล่าวนี้ เป็นการสรุปจากแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จมาแล้วของ IBM แต่วิสาหกิจในประเทศอื่นๆ จะต้องไม่ลอกเลียน โดยขาดพิจารณาญาณ ทุกวิสาหกิจ ต้องพิจารณาประกอบกับลักษณะธุรกิจของตน เช่น กรณีของ IBM นั้น แก่นของธุรกิจคือเทคโนโลยี หากวิสาหกิจอื่นมีแก่นความสามารถที่แตกต่างไป ก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการให้สอดคล้องกันด้วย

ศาสตราจารย์ Ishikura มีความเห็นว่า วิสาหกิจของญี่ปุ่น จำเป็นต้องหันกลับมาพิจารณาถามตนเอง ด้วย “5W1H” (when, where, who, what, why, how) กล่าวคือ การจะมุ่งไปสู่วิสาหกิจโลกนั้น จะทำเมื่อไร ที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ด้วยผลิตภัณฑ์อะไรและโดยมีวิธีการ ขั้นตอนอย่างไร ทั้งนี้ ก็คือความพยายามที่จะเห็นเอกลักษณ์เฉพาะที่เป็นเลิศของตนออกมา รวมทั้งพิจารณาตลาด ที่ผลิตภัณฑ์และความเป็นเลิศนั้นจะได้รับการตอบรับและสิ่งซึ่งต้องเริ่มดำเนินการจากนี้ไป เป็นต้น

ในตอนท้าย ศาสตราจารย์ Ishikura สรุปว่า “..ในตอนท้ายจินตนาการของผู้บริหารระดับ top จะเป็นประเด็นท้าทาย... หากผู้บริหารระดับ top ไม่สามารถจินตนาการเห็นภาพจน์ของบริษัทตนในฐานะวิสาหกิจโลกได้ชัด การที่จะขับเคลื่อนบริษัทไปในทิศทางนั้นย่อมเป็นไปได้ ทางกลับกันผู้บริหารระดับ top ที่ไม่สามารถสร้างวิสัยทัศน์เช่นนั้นได้ ตัวผู้บริหารเองก็จะกลายเป็นอุปสรรคของบริษัทนั้นๆ ที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่วิสาหกิจโลก...” 

ที่มา <http://www.dhbr.net/articles/-/1985>