

การเปลี่ยนตำแหน่ง

president (shacho)

ของบริษัทญี่ปุ่น จะสู้อย่างไรในโลกได้หรือไม่

ธวัชชัย เลิศโนสสัย

คณ.บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

E-mail: orbusiness@hotmail.com

เมื่อ ต้นปีที่ผ่านมานี้ บริษัทยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นประกาศเปลี่ยนตัว President (Shacho, ในญี่ปุ่นไม่นิยมใช้คำว่า Managing Director มักใช้คำว่า President แทนผู้บริหารสูงสุด) เช่น Shiseido, Hitachi, Shinnittetsu Steel, Tokyo Gas, Takashimaya, Asahi Kasei, Teijin, Konika Minolta, Mitsubishi Automobile เป็นต้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่น่าแปลก เพราะบริษัทญี่ปุ่น มักจะไม่ค่อยเปลี่ยนตัว President ง่ายๆ นัก โดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี เช่น ช่วงหลัง Liehman shock เพราะการเปลี่ยนตัว President มักจะเกี่ยวข้องกับผลประกอบการของบริษัท และสถานะเศรษฐกิจ

จากการสำรวจบริษัทที่มียอดขายเกินกว่า 1 หมื่นล้านเยน จำนวน 1.1 หมื่นบริษัท จากช่วงปีค.ศ. 2003-2013 พบว่า ในช่วงนั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย จำนวนครั้งของการเพิ่มขึ้นของรายได้เป็น 6.23 ส่วน เปลี่ยนแปลง 1 ครั้ง มีจำนวนครั้งการเพิ่มขึ้นของรายได้ 6.09 และมี 3 ครั้ง จะเป็น 5.75 เป็นการพิสูจน์ว่า ยังมีการเปลี่ยนแปลงมาก จำนวนครั้งของการเพิ่มขึ้นของรายได้จะลดลง เป็นการแสดงว่า บริษัทญี่ปุ่นนั้น ไม่เก่งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเลย

เหตุผลหนึ่งก็คือ ถึงแม้ว่าธุรกิจจะเป็นระดับสากล แต่ President กลับไม่ค่อยเป็นสากลมากนัก หมายความว่า ธุรกิจที่เป็น Globalization นั้น จะเริ่มมีการร่วมทุนกับบริษัทอื่นหรือธุรกิจสาขาอื่น การควบรวมธุรกิจ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูง กลับมีประสบการณ์ต่างประเทศหรือธุรกิจอื่นค่อนข้างน้อย

ตัวอย่างเช่น ประสบการณ์ Global ของ CEO นั้น โดยเปรียบเทียบแล้ว ญี่ปุ่นนั้น เคยมีประสบการณ์งานในพื้นที่อื่นนอกจากสำนักงานใหญ่ นั้นมีเพียง 17% ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของโลก เป็น 45% (มากกว่าจีนซึ่งมี 15% เพียงเล็กน้อย) สหรัฐฯ ประมาณ 47% ยุโรป ตะวันตก ประมาณ 60% นอกจากนี้ประเทศที่เคยมีประสบการณ์งานในบริษัทอื่นมาก่อน ญี่ปุ่นจะมี 25% ในขณะที่ สหรัฐฯ มี 86% ยุโรป ตะวันตก 88% ประเทศพัฒนาใหม่ กลับมีถึง 71% เบื้องหลังอาจจะมาจากการที่ญี่ปุ่นนั้น มีการจ้างงานตลอดชีพ และมีระบบอาวุโสที่เข้มแข็ง โดยทั่วไปแล้ว การคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็น Shacho คนต่อไป นั้น มักจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของ Shacho คนปัจจุบัน เพราะต้องการคนที่ไว้วางใจ และควบคุมได้นั่นเอง ระบบนี้จะทำให้มีการ



แข่งขันกันภายในบริษัทอย่างดุเดือด แต่ในทางตรงกันข้าม เมื่อต้องมีการรวบรวมธุรกิจหรือการยกเลิกธุรกิจที่ไม่ทำกำไรนั้น ซึ่งต้องการคนที่สามารถตัดสินใจได้ในภาวะความเสี่ยงนั้น ระบบญี่ปุ่นจะไม่มีที่เหมาะสม

แต่ในยุคนี้ เป็นยุคที่ในการแข่งขันในต่างประเทศมีความเข้มข้นมากขึ้นนี้ ต้องการคนที่สามารถตัดสินใจได้ในบริษัทลูกหรือบริษัทที่ไปลงทุนในต่างประเทศ มิฉะนั้นแล้วไม่สามารถแข่งขันในต่างประเทศได้ มีบางบริษัทเท่านั้นที่เปลี่ยนแปลงระบบ เป็นต้นว่า Konica Minolta นั้น Shacho คนใหม่ เคยมีประสบการณ์เป็น President ของบริษัทอเมริกา ที่ได้ไปซื้อธุรกิจมา หรือว่า Shiseido ได้ Shacho ที่มีประสบการณ์มาจาก Coca Cola Japan เป็นต้น ถึงแม้ว่า จะมีผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์สูงในต่างประเทศเพิ่มขึ้นมากก็ตาม แต่ที่มีประสบการณ์ในบริษัทอื่นหรือธุรกิจอื่นมาก่อนนั้นยังมีน้อยอยู่ ส่วนใหญ่ยังเป็นคนที่เติบโตมาภายในบริษัทของตนเองเป็นส่วนใหญ่



(หลายๆ บริษัท เปิดรับสมัคร Shacho อย่างเปิดเผยมาแล้ว แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ)

การมีชาวต่างประเทศนั้น ยิ่งจะน้อยมาก บริษัทญี่ปุ่นที่จ้างชาวต่างประเทศมาเป็นผู้บริหารระดับสูง มีเพียง 1% ในขณะที่สหรัฐฯ แคนาดา มี 17% ยุโรปตะวันตก มี 30% แสดงให้เห็นว่า การเปิดตัวเป็นสากลของบริษัทญี่ปุ่นนั้น ยังต่ำมาก เพราะว่าญี่ปุ่นอาจจะเคยมีประสบการณ์จ้างชาวต่างประเทศแล้ว ประสบความสำเร็จค่อนข้างน้อย มักจะเป็นความล้มเหลว อย่างไหน เป็นต้น (ยกเว้นนิสสัน)

ดังนั้น บริษัทต้องมาสร้างบุคลากรด้วยตัวของตัวเองเป็นหลัก แต่ส่วนใหญ่ยังล้าหลังอยู่มาก ทั้งนี้เพราะว่า คนในบริษัทที่มีประสบการณ์มานาน ไม่สามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ ไม่สามารถสร้างบุคลากรที่ ความมีผู้นำสูงขึ้นมาทดแทนได้อย่างทันท่วงที (จากการสำรวจ บริษัทที่เป็น Best Leadership พบว่า อันดับ 1 คือ P&G ของสหรัฐฯ ส่วนญี่ปุ่นนั้นโตโยต้ามาเป็นอันดับที่ 19)

การสร้างคนจากภายในอาจจะมีความไว้วางใจ และการควบคุมบุคลากรภายใน แต่มีจุดด้อยที่ว่าไม่มีความสามารถที่จะใช้ประโยชน์เมื่ออาชีพที่มาจากภายนอกได้ ในขณะที่เดียวกับการสร้างบุคลากรภายในขึ้นมาทดแทนผู้บริหารระดับสูงนั้น ยังมีความพยายามไม่เพียงพอ

อีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นนั้นล้าหลัง ก็คือ ยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงน้อย ยิ่งต้องพึ่งพาคนเก่าที่ยังมีความคิดเก่าๆ อยู่อย่างมาก อาจจะเพราะว่า Shacho คนเดิมได้สร้างผลงานที่โดดเด่นเอาไว้ จึงไม่มีความมั่นใจว่า หากจะมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะประสบความสำเร็จเช่นเดิมหรือไม่ จึงยิ่งทำให้ตกอยู่ในวังวนของคนเก่า และสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาไม่ทัน จึงเป็นวัฏจักรที่หลีกเลี่ยงไม่ได้