

ญี่ปุ่นจะเปลี่ยนจาก Made in Japan เป็น Made with Japan ได้อย่างไร

นักสังคมศาสตร์อเมริกาเอซรา โวเกิล (Ezra F. Vogel) เขียนหนังสือเรื่อง Japan as Number one ไว้ในปี 1979 เป็นที่ฮือฮามาก กล่าวไว้ว่า หลังจากญี่ปุ่นพ่ายแพ้ สงครามโลกครั้งที่ 2 เพียง 30 ปี GDP ขึ้นมาเทียบเท่า ประเทศพัฒนาทั้งหลายของยุโรป และมีโอกาสแข่งขันเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก สินค้าจากญี่ปุ่น ไม่ว่าจะเป็นเครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ เรือ เหล็กกล้า ล้วนแล้วแต่ครอบครองตลาดของโลกได้เป็นส่วนใหญ่ สร้างบทเรียนที่ดีให้แก่สหรัฐอเมริกาที่กำลังถดถอยในขณะนั้น สินค้าญี่ปุ่นได้รับการยอมรับ ได้รับการพัฒนาสินค้าที่ดีอยู่คุณภาพ ราคาต่ำ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูง และทั่วโลกยอมรับสินค้าที่ เรียกว่า Made in Japan

ทำไม Made in Japan จึงได้แข็งแกร่งขนาดนี้ ในสมัย สินค้าญี่ปุ่นเริ่มต้นมาขายในต่างประเทศ เช่น ประเทศไทยใหม่ ๆ ยังจำได้ว่า เป็นสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ แต่ทำไมจึงเปลี่ยนมาเป็น “สินค้าคุณภาพสูง” ได้ กล่าวกันว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนที่ประหยัด และ ยั้งชั่งอีกด้วย แต่อีกปัจจัยที่สำคัญหนึ่ง คือ การมีอยู่ของคน ชั้นกลาง 100 ล้านคน เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีความใกล้เคียงกันไม่ค่อย มีความแตกต่างกันมากนัก ซึ่งขนาดตลาดเช่นนี้ไม่ค่อยจะเห็นได้ ในประเทศอื่น ๆ ในโลก ทั้งนี้ ไม่ได้เป็น “กลุ่มผู้มั่งคั่ง” ที่ต้องการ ของคุณภาพสูงไม่สนใจเรื่องราคา รวมทั้งไม่ได้เป็น “กลุ่มคน ยากจน” ที่ต้องการซื้อของที่ราคาต่ำ ถึงแม้ว่าจะต้องลดคุณภาพ ลงก็ตาม แต่เป็น “กลุ่มคนชั้นกลาง” ที่มีความเข้มงวดในความ ต้องการที่อยากจะได้ของที่มีคุณภาพที่แน่นอน และยังมีราคาต่ำ ด้วย ทำให้บริษัทผู้ผลิตญี่ปุ่นต้องผลิตของที่มีคุณภาพ (ราคาไม่สูง) มาให้ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในภายหลัง ความเข้มแข็งนี้ได้กลายเป็น

รศ.รับสรณ์ เลิศโนสัทย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ

รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา

และสื่อสารองค์กร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

เป็นความอ่อนแอไป ตลาดในประเทศเริ่มอึดตัวเริ่มทำให้บริษัท ญี่ปุ่นต้องหันไปพึ่งพาตลาดต่างประเทศ และได้เผชิญความแตกต่างทางรายได้ในต่างประเทศ เพราะในตลาดต่างประเทศ กลุ่ม ผู้ยากจน จะมีมากกว่ากลุ่มผู้มั่งคั่ง หรือกลุ่มชนชั้นกลางอย่างมาก

Made in Japan หมายถึง “Made in -คนชั้นกลาง 100 ล้านคน” คนกลุ่มนี้ไม่ต้องเป็นห่วงเรื่องการดำรงชีวิต มีโอกาสในการ ทำงานมาก เป็นกลุ่มที่ตั้งใจทุ่มเททำงานแล้ว จะมีชีวิตที่สมบูรณ์ ได้ สามารถซื้อของที่มีคุณภาพที่แน่นอนได้ถ้าต้องการ คนเหล่านี้ เป็นทั้ง “ผู้บริโภค” แต่บางครั้ง ก็เป็นผู้ที่ทำให้คุณภาพสูงขึ้น ในฐานะ “ผู้ผลิต” แต่การขยายไปสู่คนกลุ่มเดียวกัน 5,000 ล้านคน ทั่วโลกนั้น Made in Japan - คนชั้นกลาง 100 ล้านคน นั้นไม่เพียงพอ ต้องเป็น **Made with Japan** กับคนชั้นกลาง 5,000 ล้านคน กล่าวกันว่าถ้าอยากอยู่โดย โครงสร้าง All Japan ก็จะมีอุปสรรคที่ มาก แต่ถ้า Made with Japan นั้น จะทำให้สามารถชนะในโลกได้ ดังนั้น จึงต้องเปลี่ยนระบบการบริหารโดยการทิ้งระบบการ พึ่งตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

โวเกิลได้กล่าวว่า “ปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จของญี่ปุ่น อยู่ที่ “การบริหารแบบญี่ปุ่น” นั่นคือ การจ้างงานตลอดชีพ ระบบ อาวุโส การตัดสินใจแบบเน้นการตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งการเข้าใจ กันจากการไว้ใจซึ่งกัน และกัน เป็นต้น แต่จากประสบการณ์

ความสำเร็จในอดีต ไม่สามารถจะเปลี่ยนญี่ปุ่นจาก Made in Japan เป็น Made with Japan ได้ง่ายนัก การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese style management) ส่วนใหญ่นั้น เกิดขึ้นจากการมีสมมติฐานองค์กรที่เป็นเดี่ยว และมีความสมดุลโดยคนญี่ปุ่น ดังนั้น การที่จะทำงานร่วมกับคนต่างชาติ ที่มีทัศนคติ วัฒนธรรมที่ต่างกัน (Made with Japan) จำต้อง “ทิ้ง” บางส่วนที่เคยเชื่อมั่นว่าเป็น “ความแข็งแกร่ง” ของญี่ปุ่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องทิ้งไปอย่างไม่หลงเหลืออะไร เพราะจะไม่เหลือสิ่งที่ดีที่มีมาในอดีตหมดสิ้น ดังนั้น จึงต้องพิจารณาศึกษาบริษัทตนเองให้ถ่องแท้ แล้วตัดสินใจว่า “จะทิ้งอะไรไป จะคงอะไรไว้” ลองมาดูตัวอย่าง



กรณีแรก บริษัทผู้ผลิตยาชื่อ ที่ได้ตัดสินใจ “ยกเลิก” ผู้บริหารคนญี่ปุ่น บริษัทยายักษ์ใหญ่นี้ มีประวัติการก่อตั้งมาเกือบ 250 ปี บริษัทได้ตัดสินใจแต่งตั้งผู้บริหารชาวฝรั่งเศส ที่เป็นผู้บริหารบริษัทยักษ์ใหญ่ของอังกฤษ เป็น CEO แน่หนอน ย่อมทำให้บุคลากรอาวุโสที่อยู่กับบริษัทมานาน ที่มีโอกาสขึ้นสูงสุดยอมรับไม่ได้ แต่การตัดสินใจครั้งนี้ทำให้ทุกคนต้องยอมรับ แน่หนอนถึงแม้ว่าจะมีความมั่นใจอย่างมากว่า ถ้าทำธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นไม่เป็นสองรองใคร บริษัทนี้เป็นบริษัทที่มีเจ้าของเป็นประธานบริษัท ถึงแม้ว่าการตัดสินใจนั้น ไม่สามารถมีใครคัดค้านได้ก็ตาม ก่อนหน้านี้ ตำแหน่งกรรมการบริหารบริษัทนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นคนญี่ปุ่น ที่เติบโตมากับบริษัท แต่ในปัจจุบัน ในจำนวนกรรมการบริหาร 8 คน มีชาวต่างประเทศ 2 คน ทั้ง 2 คนเป็นกรรมการจากภายนอกบริษัท ยุทธศาสตร์ที่บริษัทซึ่งเป็นบริษัทอันดับหนึ่งของญี่ปุ่นก็ตาม แต่สิทธิบัตรทางยาเริ่มใกล้จะหมด การแข่งขันเริ่มรุนแรงขึ้น และที่สำคัญ เมื่อเทียบกับบริษัทยาขนาดโลกแล้ว รายได้ของบริษัท ยังไม่สามารถติดอันดับหนึ่งในสิบได้

หลายปีก่อน บริษัทเริ่มที่จะ “ทำหาย” นั่นคือ การลงทุนกว่า 1.1 ล้าน ๆ เยน เพื่อซื้อบริษัทยารายใหญ่ของสวิสเซอร์แลนด์ บริษัท

เองมียอดขายกว่า 80% อยู่ในตลาดญี่ปุ่น และอเมริกาเหนือ ต้องการที่จะขยายธุรกิจไปยังประเทศที่กำลังพัฒนา หรือยุโรป จึงเป็นโอกาสที่ทิ้งไม่ได้ ขอบเขตตลาดจากเดิมมี 28 ประเทศ ก็จะเพิ่มขึ้นเป็นกว่า 80 ประเทศ จำนวนพนักงานจะเพิ่มขึ้นจาก 18,000 คน เป็น 30,000 หมื่นคน แต่ในปีต่อมา ยอดขายรวมที่คาดหวังว่าจะได้ 1.6 แสนล้านเยน กลับได้เพียง 1.225 แสนล้านเยน หรือขาดไป 23% สิ่งที่คาดไม่ถึงคือ การไม่สามารถยึดครององค์กรของบริษัทที่เข้าไป Take over ได้อย่างจริงจัง ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างมาก ประธานบริษัทซึ่งมีความเชี่ยวชาญในประเทศสหรัฐอเมริกา กลับไม่มีประสบการณ์ในประเทศที่เกิดใหม่ นั่นอาจจะเป็นขีดจำกัดของบริษัทที่มีอายุมากเกือบ 250 ปีก็ได้

ดังนั้นจึงต้องเชิญผู้บริหารชาวฝรั่งเศสดังกล่าว ที่มีความเชี่ยวชาญในประเทศที่เกิดใหม่เข้ามาบริหาร ซึ่งบุคลากรในบริษัทก็จำเป็นต้องยอมรับสภาพความเป็นจริงดังกล่าว การเข้าไป Take over บริษัทท้องถิ่นนั้น เป็นข้อพิสูจน์ที่ดี แต่เมื่อได้มีการประกาศวิสัยทัศน์ปี 2020 นั่นคือ การขยาย และสร้างความหลากหลายให้โครงสร้างระบบการบริหาร แต่ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารให้มีความหลากหลาย แต่ก็จะมีสิ่งที่จะต้องรักษาให้คงอยู่ต่อไปด้วย ซึ่งจะต้องทำให้ผู้บริหาร และพนักงานภายนอกที่มาจาก การ Take over ได้เข้าใจ นั่นคือ สิ่งที่เป็นความรู้สึกกับรู้ร่วมในตลาดญี่ปุ่น หรือการเน้นความมานะพยายาม และการรักษาคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้ว เท่ากับการสูญเสียจุดเด่นของบริษัทไป ในทางตรงกันข้ามเมื่อรักษาจุดเด่นดังกล่าวนั้น ในขณะเดียวกัน จะต้องเปลี่ยน mind set ของตัวเอง เพื่อให้มีความแข็งแกร่งที่มากขึ้น

แน่หนอน การยกเลิก ผู้บริหารที่เป็นคนญี่ปุ่นหรือผู้ที่เติบโตมากับบริษัท ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย ๆ สำหรับบริษัทญี่ปุ่นโดยทั่วไป แต่ก็จำเป็นจะต้องละทิ้งความยึดติดหรือความพะวงใจแล้วเปิดใจลองดู พร้อมกับลองถามตัวเองว่า “เพื่อเป็นบริษัทที่จะต่อสู้ได้ในโลกนี้ มันมีความรับผิดชอบของท่านไม่ใช่หรือ?”

(หมายเหตุ: ระยะเวลาในประเทศหลาย ๆ ประเทศที่เป็นยักษ์ใหญ่ในการผลิต เช่น สหรัฐอเมริกา ก็ได้ “ละทิ้ง” สิ่งที่เรียกว่า “Made in U.S.A.” มาค่อนข้างนานแล้ว เพราะระบบ และโครงสร้างการผลิต เป็นแบบ Multinational มากขึ้น ขึ้นส่วนเครื่องปั้นโเบื้องไม่ได้ผลิตในสหรัฐอเมริกาทั้งหมด หลายอย่างผลิตในญี่ปุ่น จึงใช้ Made with U.S.A. มาพอสมควร ญี่ปุ่นเอง สินค้าในระยะหลังก็ไม่ได้มาจากญี่ปุ่นทั้งหมด ของญี่ปุ่นหลาย ๆ อย่าง ก็ Made in China การไปสู่ Made with Japan ไม่ได้หมายถึงสินค้าที่ทำในประเทศอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารสไตล์ญี่ปุ่นด้วย)