



ญี่ปุ่นจะเปลี่ยนจาก Made in Japan เป็น Made with Japan ได้อย่างไร (2)

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ในครั้งที่แล้ว ได้กล่าวถึง แนวโน้มของการ เปลี่ยนจาก Made-in-Japan ไปเป็น Made-with-Japan หมายถึงสินค้าของญี่ปุ่น ไม่ได้ทำในญี่ปุ่น แต่ไปทำการผลิตในประเทศอื่น ๆ โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารสไตล์ญี่ปุ่นด้วย ได้ยกตัวอย่าง บริษัทายักษ์ใหญ่ญี่ปุ่นที่จ้างผู้บริหารสูงสุดเป็นชาวฝรั่งเศส เป็นการยกเลิกการบริหารโดยชาวญี่ปุ่นที่ดำเนินการมากกว่า 100 ปี

ต่อไป จะยกตัวอย่างการยกเลิก ระบบอาวุโส (Seniority) ของบริษัทผลิตบุหรี่แห่งญี่ปุ่น (ซึ่งเดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ ได้เปลี่ยนมาเป็นบริษัทมหาชน) ตัวอย่างการยกเลิกระบบอาวุโสที่สำคัญของบริษัท คือ ในปี 2012 ได้มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนธุรกิจคนใหม่ที่มีอายุเพียง 37 ปี ถ้าเป็นบริษัทรุ่นใหม่ขนาดไม่ใหญ่ อาจจะไม่ใช่เป็นเรื่องที่แปลก แต่บริษัทนี้มีพนักงานประมาณ 8,900 คน อายุเฉลี่ยพนักงานประมาณ 43.6 ปี และที่ผ่านมาผู้ที่จะได้ขึ้นตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย จะต้องอายุเกิน 50 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นเรื่องปรกติธรรมดาของบริษัทขนาดนี้ของญี่ปุ่น แต่บริษัทนี้ได้พยายามเปลี่ยนแปลงโดยปรับให้คนรุ่นใหม่อายุไม่มาก ขึ้นเป็นระดับบริหาร การที่บริษัททำเช่นนี้ได้ ก็เพราะว่าในปี 2001 บริษัทได้ยกเลิกระบบอาวุโสในการคัดเลือกระดับผู้บริหารนั่นเอง

เป็นที่รู้กันดีอยู่แล้ว ระบบอาวุโส นั้น เป็นหนึ่งในเทพที่คำจุนและสร้างความแข็งแกร่งให้กับการบริหารแบบญี่ปุ่นมาช้านาน (ร่วมกับระบบจ้างงานตลอดชีพ และระบบสหภาพแรงงานในองค์กร รวมกันเรียกว่า 3 เทพแห่งการบริหารสไตล์ญี่ปุ่น) แต่ถึงแม้ว่า บริษัทหลาย ๆ แห่งได้ประกาศว่าได้ยกเลิกระบบอาวุโสแล้วก็ตาม แต่ในเชิงปฏิบัติ ก็มีไม่มากนักที่ได้ปรับให้คนรุ่นใหม่เป็นผู้บริหาร

รศ.รับสรณ์ เลิศโนสตัป

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ

รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา

และสื่อสารองค์กร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

บริษัทนี้ มีเหตุผลของการยกเลิกระบบอาวุโสก็เพราะว่า ในระยะหลัง ตลาดบุหรี่ภายในประเทศเริ่มเล็กลง ดังนั้นจึงอยากจะได้ และเชื่อมโยงให้บุคลากรที่มีความสามารถสูง และอายุน้อยอยู่กับบริษัทต่อไป จึงเป็นจังหวะที่ดีที่ให้บริษัทตัดสินใจยกเลิกระบบอาวุโส ซึ่งพอเหมาะกับแนวโน้มการผลักดันการบริหารแบบ Made-with-Japan การขยายตัวไปสู่การดำเนินธุรกิจนานาชาติ (Internationalization) เช่น การไปซื้อบริษัทในสหรัฐอเมริกา หรือ อังกฤษ ทำให้จำนวนพนักงานโดยรวมเพิ่มขึ้นเป็น 27,000 คน ดังนั้น การไม่ยกเลิกระบบอาวุโส ทำให้ไม่สามารถผลักดันแนวทาง “Put the right man on the right job” ได้นั่นเอง ซึ่งมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับ ระบบธุรกิจนานาชาติ เพราะว่าเมื่อคนต่างชาติกับคนญี่ปุ่นทำงานด้วยกันในองค์กรเดียวกัน จะทำให้อุปสรรคที่เกิดจากระบบอาวุโสมีมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด การบริหารงานในองค์กรในต่างประเทศนั้น ถ้าจะให้พนักงานอายุน้อยไปทำการบริหาร ก็อาจจะมีเสียงครหาว่ายังมีประสบการณ์ไม่พอในประเทศ และการจะให้พนักงานชาวต่างชาติมาทำงานในญี่ปุ่น ก็ไม่มีระบบที่เหมาะสมรองรับ ดังนั้น การที่จะสามารถสร้างเวทีให้มีโอกาสได้พูดคุยอย่างสร้างสรรค์ สร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้นั้น จะส่งผลให้ขยายขอบข่ายของธุรกิจในประเทศมากขึ้น และจะไม่เกิดสิ่งที่เรียกว่า Made-with-Japan

กรณีต่อไปคือ **การยกเลิกระบบความแน่นอนรับประกัน 100%** ของบริษัทผลิตเครื่องจักรในสหรัฐอเมริกา แถบเมืองซินซินเนติ ที่เป็นศูนย์รวมของบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักร กว่า 20 บริษัท ในยุคสมัย 1970-1980 แต่ทว่า จากการตกต่ำของเศรษฐกิจทำให้ “เบื้องหลัง” ของอุตสาหกรรมการผลิตเริ่มถดถอย และหายากไปขณะนี้ เหลือเพียงบริษัทเดียวที่มาก่อตั้งเมื่อปี 1974 คือ บริษัทวายเอ็มของญี่ปุ่น ซึ่งกำลังดำเนินการขยายโรงงานอยู่อีกด้วย ในปีที่ผ่านมาทำการผลิตเครื่องจักรได้ถึงเดือนละ 200 เครื่อง มากกว่าที่ผ่านมาถึง 50% และตั้งแต่ก่อตั้งมาได้เพิ่มมากขึ้นถึง 22 ครั้ง เหตุใดบริษัทวายเอ็มจึงยังอยู่ยั่งยืนมาได้กว่า 40 ปี สิ่งที่บริษัทวายเอ็มได้ยกเลิกที่สหรัฐอเมริกาก็คือ ระบบการคาดคะเนอุปสงค์ (Demand) ที่ต้องการความแน่นอนที่รับประกันได้ใกล้เคียง 100% ดังเช่นในญี่ปุ่น การเริ่มทำเป็นธุรกิจญี่ปุ่นนั้น จะต้องมีการซื้อข้อมูลจากผู้ค้า ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักรไฟฟ้า หรือรถยนต์ว่าจะขายได้เท่าไร ต้องมีกลไกอะไรบ้าง แล้วฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องก็เริ่มต้นปรึกษารื้อกัน แล้วจึงตัดสินใจดำเนินการ ถึงแม้ว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการลงทุนเครื่องจักรจะล่าช้าไปบ้าง แต่ถ้าสามารถจำกัดความล้มเหลวให้น้อยที่สุด ก็จะสามารถผลิตเครื่องจักรที่ดีกว่าได้นั่นเอง

แต่ในสหรัฐอเมริกา การตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือแพทย์ พลังงาน เครื่องบิน หรือรถยนต์ ล้วนแล้วแต่ต้องการความรวดเร็ว ซึ่งแตกต่างกับญี่ปุ่นอย่างมาก ธุรกิจสหรัฐอเมริกาไม่สามารถรอเหมือนลูกค้าในญี่ปุ่นได้ ดังนั้นในขณะที่ฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายผลิต กำลังปรับความคิดเห็นกันอย่างคร่ำเคร่งนั้น ออเดอร์คำสั่งซื้อก็เริ่มหดหาย ดังนั้น ในช่วงปี 1990 บริษัทจึงตัดสินใจให้ชาวอเมริกันเป็นผู้รับช่วงประธานบริษัทในสหรัฐอเมริกา เพราะเห็นว่าหากยังตัดสินใจล่าช้าเหมือนในญี่ปุ่น ธุรกิจคงจะเติบโตไม่ได้อย่างแน่นอน

ประธานบริษัทชาวอเมริกัน ได้เปลี่ยนระบบการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นโครงการพัฒนาใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร หากสามารถรับประกันความแน่นอนได้เพียง 70% ก็ถือว่าโอเค บางครั้งเพียง 50% ก็น่าจะโอเคได้แล้ว หากไม่เป็นไปตามคาดก็ต้องรีบปรับเปลี่ยนให้ได้โดยเร็ว จากแนวทางการตัดสินใจเช่นนี้ ทำให้สามารถครองส่วนแบ่งตลาดในสหรัฐอเมริกาได้เกือบ 20% และสามารถสร้างยอดขายได้สูงกว่าในประเทศญี่ปุ่น

ในระบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็เช่นเดียวกัน ได้สะท้อนแนวทางการบริหารนี้เช่นกัน เมื่อดูโรงงานโดยรวม ดูเดิน ๆ จะเหมือนของเดิม แต่จะเห็นว่าเครื่องจักรการผลิตชนิดต่าง ๆ เรียงรายกันอยู่ 1 ไมล์สามารถสร้างสินค้าใหม่ได้ถึง 11 ชนิด โดยดูจากความต้องการส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่ต่างกันจากสิ่งที่ลูกค้าสั่ง

มา ดังนั้น จึงไม่ได้พัฒนาที่เริ่มจากศูนย์ เพียงแต่ถ้าสามารถรับประกันความแน่นอนได้สัก 50-70% ก็สามารถตัดสินใจลงทุนได้ในปี 2516 ที่ฐานการผลิตที่เมืองซินซินเนติ มีพนักงานญี่ปุ่นอายุ 20 กว่า ๆ จำนวนหลายคนได้มาฝึกงานอยู่ที่นี่ เพื่อให้เรียนรู้ว่า ถ้าต้องการการรับประกันความแน่นอน 100% ก็ไม่สามารถสร้างของใหม่ ๆ ได้ให้สามารถสร้างของใหม่ด้วยความมั่นใจเพียง 70% ก็พอ

เป็นที่ทราบกันดีว่า ผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่น เน้นคุณภาพที่ดีที่สุด ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด สามารถขายได้อย่างแน่นอน 100% ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงเกิดความล่าช้า เพราะต้องรอการปรึกษาหารือกับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับผิดชอบร่วมกัน หากมีอะไรเกิดขึ้น เป็นแนวทางการบริหารสไตล์ญี่ปุ่นที่เรียกว่า Ringi หรือระบบ Consensus (คล้าย ๆ กับระบบราชการ) รวมทั้งแนวทาง Japanese style communication ที่เรียกว่า Ho-Ren-So (Hokoku-รายงาน Renraku-การแจ้งประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง Sodan-การปรึกษาหารือ (โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา) ดังนั้น Ringi จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทาง Ho-Ren-So ซึ่งดูภายนอกเหมือนกับการให้เกียรติความเห็นของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง แต่แท้จริงแล้วก็คือ การสร้างให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน (ในญี่ปุ่นบริษัทส่วนใหญ่ผู้บริหารสูงสุดยังเป็นผู้บริหารรับจ้าง ที่ไม่ได้เป็นเจ้าของ จึงยังไม่ค่อยมีระบบ CEO ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ประเด็นนี้จะกล่าวต่อไปในฉบับหน้า)

Ringi นี้ ในด้านหนึ่งเพื่อสนับสนุนแนวคิดหรือระบบการรับประกันความแน่นอน 100% ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับในยุคที่ญี่ปุ่นครองอำนาจทางเศรษฐกิจ และสินค้า Made-in-Japan เป็นที่ยอมรับทั่วโลก ดังนั้นจึงไม่เกิดแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบ Trial-and-Error (ลองผิดลองถูก) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาด แต่เมื่อเข้าสู่ยุค Globalization ที่การแข่งขันในระดับโลกมีความรุนแรงมากขึ้น การเกิดขึ้นของประเทศที่เลียนแบบญี่ปุ่นอย่างจีน เกาหลีใต้หรือไต้หวัน ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมทั้งการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น Smart phone ต่าง ๆ ที่ต้องการการพัฒนาที่รวดเร็ว ความเชื่อในการตัดสินใจที่ต้องการ “การรับประกันความแน่นอน 100%” ทำให้ญี่ปุ่นถูกแย่งชิงตลาดไปหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น Smartphone หรือเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ ที่ถูกเกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา รวมทั้งจีนชิงตำแหน่งไป นอกจากนี้ กล่าวกันว่า อุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นยังล่าช้าในการก้าวสู่ยานยนต์ไฟฟ้า อาจจะถูกทิ้งห่างจากสหรัฐอเมริกา (TESLA) หรือจีนได้ เป็นเรื่องที่ต้องคอยดูกันต่อไป