



ในบริษัทญี่ปุ่น มีสิ่งต้องทิ้งมากมาย

รศ.รับสรณ์ เลิศในสถิตย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ
รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา
และสื่อสารองค์กร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

บริษัทใหญ่ ๆ ที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด กลับมีอัตรากำไรที่ต่ำ จะต้องเปลี่ยนไปเป็นบริษัทที่มีการเติบโตได้อย่างไร ต้องเปลี่ยนทั้ง แนวคิด องค์กร และแผนงาน จะต้องเปลี่ยนแปลงสามัญลักษณ์ภายในองค์กรให้ได้โดยสิ้นเชิง สิ่งที่สำคัญที่สุดคือจะต้องรักษากระบวนการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ที่เรียกว่าผลการประกอบการให้ได้ในเวลาที่ดีที่สุด กรณีตัวอย่างของบริษัท C ยักษ์ใหญ่ชนมขบเคี้ยวของญี่ปุ่น

ในอุตสาหกรรมอาหารที่พบกับสภาวะประชากรลดลง และผู้สูงอายุมีมากขึ้น ทำให้ตลาดเกิดการอิ่มตัว ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ทั่วไปของอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นในยุคการเติบโตมีต่ำ ในขณะเดียวกันได้พบว่า บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ต่ำ นั่นเพราะว่า มีแนวคิดที่ผิดของผู้บริหาร และพนักงาน องค์กรที่สร้างความสูญเปล่า (Muda) หรือแผนงานที่ใช้ไม่ได้

เหตุผลต่าง ๆ ที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นมีคุณลักษณะการทำกำไรที่ต่ำ อาจจะมีกล่าวว่ามีภาวะเงินฝืด ประชากรลดลง หรือ ความสามารถในการแข่งขันลดลง แต่หลาย ๆ แห่ง มองจากภายนอกจะเห็นว่า เป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งการตลาดที่สูง ผลผลิตก็ดี เป็นบริษัทที่ดี แต่ก็มีอัตรากำไรที่ต่ำ ยอดขายก็ไม่เพิ่มขึ้นสูง บริษัทนี้ก็เช่นเดียวกัน แต่เดิมมีส่วนแบ่งการตลาดถึง 40% แต่ยอดขายยังคงอยู่ที่ 1 แสนล้านเยน ไม่เพิ่มขึ้นเลย อัตรากำไรสุทธิจากการประกอบการมีเพียง 2-3% เท่านั้น เทียบกับบริษัทอเมริกาที่บางแห่งมีถึง 15% ไม่ได้เลย นั่นคือบริษัทญี่ปุ่นที่วันนี้ เป็นบริษัทที่ดี แต่ไม่รู้วิธีการทำกำไร สาเหตุที่สำคัญคือบริษัทไม่ได้มุ่งสู่การสร้างยอดขายหรือการทำกำไร ที่บริษัททั่วไปพึงกระทำ ในระหว่างทาง

มักจะมีเรื่องอื่น ๆ ให้ทำมากมาย ทำให้ “เครื่องมือ” เพื่อการสร้างผลประกอบการ ได้กลายเป็น “เป้าหมาย” ไปโดยไม่รู้ตัว ทำให้ประสิทธิภาพต่ำเกินไป

ในการสร้างประสิทธิภาพให้เพิ่มขึ้นนั้น สิ่งแรกคือ การกำจัดความสูญเปล่า (Muda) นั่นคือ การเริ่มสิ่งใหม่ขึ้นหนึ่งอย่าง ไม่เท่ากับการกำจัดปัญหาเดิมที่มีอยู่ หรือหมายความว่า แทนที่จะมุ่งมั่นเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ ควรจะแก้ไขปัญหาค้างคาที่เห็นอยู่ตรงหน้าเสียก่อน การแก้ไขปัญหาค้างคาได้หนึ่งอย่าง ดีกว่าการเริ่มอีกหนึ่งที่คิดว่าจะทำกำไรได้แน่นอนพนักงานพยายามทำงานอย่างเต็มที่ที่มีความตั้งใจจะเพิ่มกำไรให้ได้ แต่ถ้าหากว่าวิธีการทำงาน วิธีการปฏิบัตินั้นผิดพลาด จะทำให้ไม่รู้จักรับรู้วิธีการสร้างกำไร

ตัวอย่างเช่น บริษัทนั้น แต่ละเดือน จะจัดทำข้อมูลมหาศาลเกี่ยวกับการขาย และการผลิต ฝ่ายขาย ได้จัดทำยอดขาย แยกตามผลิตภัณฑ์ แยกตามพื้นที่ ต่าง ๆ ทุกเดือน ทุกสัปดาห์ สะสม รวมทั้งสต็อกหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ โรงงานก็รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลมหาศาลเกี่ยวกับค่าวัตถุดิบ หรือค่าแรงงานของแต่ละฐานการผลิต ด้วยวิธีการนี้ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถเข้าใจความเคลื่อนไหวของบริษัทได้อย่างง่าย ที่เรียกว่า “การบริหารแบบ cockpit” แต่แน่นอน การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลมหาศาลนี้ในแต่ละวัน จะต้องใช้พลังงาน และต้นทุนเป็นจำนวนมาก แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า ข้อมูลเหล่านี้ ไม่ค่อยจะได้ใช้ประโยชน์ เพราะพนักงานเห็นว่า ตัวเลขจะเอื่อยเกินไป ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรดี และที่สำคัญคือไม่สามารถมองเห็นได้ว่า ขณะนี้บริษัททำอย่างไร หรือเติบโตอย่างไร สุดท้าย ข้อมูลมหาศาลนี้ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการขายของปีต่อไป แต่ว่าตัวแผนการขายนั้นแหละมีปัญหามากที่สุด

เพราะจากข้อมูลตัวเลขที่ละเอียด ก็นำไปจัดทำแผนการขายจากแผนการขายก็จะไปวางแผนการผลิตจากแผนการขายดังกล่าว ก็จะวางแผน และระบบการจัดซื้อวัตถุดิบซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลิตผลทางการเกษตร แต่จากวิธีการนี้ ทำให้เป็นการกำจัดการขายที่น่าจะขายได้อย่างละเอียดที่ใช้ตัวเลขเป็นฐาน เป้าหมายก็คือ เพื่อกำจัดความสูญเปล่า (Muda) ที่มาจากการจัดซื้อวัตถุดิบมากเกินไป หรือความสูญเสียจากการขายเหลือ ประการที่สองคือ ลักษณะพิเศษของธุรกิจนี้ คือผลิตผลทางการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบนั้น ใช้เวลาในการเพาะปลูก เก็บเกี่ยวได้เพียงปีละครั้ง และยังสูญเสียจากดินฟ้าอากาศได้อีกด้วย ดังนั้น เกษตรกรจึงไม่ค่อยอยากจะปลูกพืชผลชนิดนั้น และมีจำนวนเกษตรกรลดน้อยลงเรื่อย ๆ และจำเป็นต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้เป็นการยากที่จะจัดซื้อใหม่กรณีมีปัญหา จึงจำเป็นต้องวางแผนอย่างละเอียด



อย่างไรก็ตาม การใช้ข้อมูลมหาศาล และกำหนดการจัดซื้อหรือผลิตตามตัวเลขนั้น อาจจะเรียกได้ว่า เป็นการบริหารอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ แต่ในความเป็นจริง ไม่ค่อยจะสามารถดำเนินการได้ตามแผนมากนัก ถึงแม้ว่าแผนการขายนั่นจะวางไว้อย่างชัดเจนแน่นอนก็ตาม นอกจากนี้ ผลิตผลพืชผลทางการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบนั้น ก็ขึ้นอยู่กับดินฟ้าอากาศ บางปีก็ดี บางปีก็ไม่ได้ทำให้สินค้าขาด เมื่อสินค้าขาดก็จะมีผลิตภัณฑ์ไม่เพียงพอ ก็จะไม่ส่งเสริมการขาย หรือแทนที่จะพยายามให้ "สินค้าขายได้" กลับต้องพยายามที่จะ "ไม่ขายสินค้า" นั่นคือทำให้ผลิตภัณฑ์หลักที่เคยมีส่วนแบ่งตลาดสูงถึง 70% ลดลงเหลือ 60% ผลประกอบการก็ตกลง

บริษัทจึงได้เปลี่ยนกระบวนการคิดที่ว่า สิ่งที่สำคัญในการบริหาร ก็คือ "คิดจากผลลัพธ์" นั่นเอง หรือว่าทำอะไรจึงจะเพิ่มยอดขายหรือกำไร พร้อมกับคิดวิธีการทำให้ต้นทุนนั้นต่ำ ซึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดที่จะบรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ในแต่ละปี บริษัทจะทำการสั่งซื้อผลิตผลทางการเกษตรเท่าที่จะซื้อได้ แล้วทำให้เป็นผลิตภัณฑ์ทั้งหมด และขายให้ได้ทั้งหมด เมื่อปริมาณการผลิตเพิ่ม

มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานของโรงงานก็เพิ่มขึ้น ต้นทุนก็จะลดลง ถ้าไรก็จะเพิ่มขึ้น พร้อมกันนั้นก็ไปเพิ่มค่าส่งเสริมการขาย ถ้ามีสินค้าเหลือ ก็ลดราคา เพื่อให้ขายได้

บริษัทได้สะสมงานภายในออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) เรื่องที่ดีสำหรับบริษัท และในปัจจุบันกำลังดำเนินการอยู่ 2) เรื่องที่ดีสำหรับบริษัทแต่ยังทำไม่ได้ 3) เรื่องที่เลิกทำโดยทันทีที่ได้ สำหรับประเภทที่ 1 นั้น ก็ดำเนินการต่อไป ส่วนประเภทที่ 2) นั้น ให้รีบดำเนินการให้ได้ทันที ส่วน 3) นั้น ให้เลิกทำทันที โดยในปีหนึ่ง ๆ จะมีการทบทวนร่วมกันภายในบริษัท 2 ครั้งว่า มีงานประเภทไหนอยู่เท่าไร

แนวคิด 10 ประการต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท 1) Commitment & Accountability (สัญญา และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ไม่ใช้รับผิดชอบต่อการอธิบายแก้ตัว) 2) การประเมินคนให้มีความเป็นธรรม (Fair) 3) บริษัทนั้น ต้องเข้มงวด แต่อบอุ่น 4)



ถ้ายังพอใจกับปัจจุบัน เท่ากับถอยหลัง 5) ทำสิ่งที่ถูกต้องอย่างถูกต้อง ไม่จำเป็นต้องเน้นกฎระเบียบแบบแผนไป 6) No meeting, No Memo พยายามไปให้ใกล้ลูกค้าที่สุด 7) ใช้เงินบริษัทเพื่อตัวเองเพียงเล็กน้อยก็ได้ออกได้ 8) ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ค่ารับรอง ต้องใช้เงินของลูกค้า 9) การรายงาน 3 อย่าง คือรายงานปัญหา รายงานเรื่องร้าย ๆ ไม่โกหก 10) หลักเกณฑ์การทำงาน 3 อย่าง ความเรียบง่าย ความโปร่งใส การแบ่งอำนาจ เน้นการให้พนักงานทุกคนมีจิตสำนึกต่อสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่าย แต่ถ้าหากว่า ทั้งผู้บริหารหรือพนักงาน ใส่ใจใน 10 อย่างนี้ได้ดีแล้ว เมื่อเวลาจะทำอะไร ก็จะนึกเสมอว่า "งานนี้กำลังบรรลุวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องหรือไม่" "งานนี้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่"

เพียง 4 ปี ที่ประธานคนใหม่ของบริษัทเข้ามาดูแล และเปลี่ยนแนวความคิดการทำงาน ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นกว่า 30% ในขณะที่อัตรากำไรจากการประกอบการเพิ่มขึ้น 2.8 เท่า