

การสร้างบุคลากรของบริษัทขนาดกลางญี่ปุ่น กรณีซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดกลาง



รศ.รับลอร์ค เลิศในสัตย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ

รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา

และสื่อสารรอบคอง สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

บริษัท Y เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดกลางมีฐานที่จังหวัดไซตามา ติดกับกรุงโตเกียว มีสาขาเกือบ 200 สาขา มีพนักงานรวมประมาณกว่า 10,000 คน (ส่วนใหญ่เป็นพนักงาน Part time) ก่อตั้งมาตั้งแต่ช่วงเมจิ จึงมีอายุประมาณ 100 ปี ในช่วงเวลา 4 ปีที่ผ่านมา (ตัวเลขเมื่อปี 2019) มีกำไรเพิ่มขึ้นกว่า 10% ในแต่ละปี อีกทั้ง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานก็เพิ่มขึ้นกว่า 15% เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารร้านสาขา แต่ละสาขาให้แก่คนรุ่นใหม่ที่มาสืบทอดการบริหาร

สิ่งที่สำคัญ คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนรุ่นใหม่แสดงความสามารถ ศักยภาพออกมาให้มากที่สุด จะสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้อย่างไร

การเสริมสร้างบุคลากรนั้น อาจจะมีภาพลักษณ์ที่ว่าเป็นการชี้แนะแบบหนัก ๆ เพื่อให้เกิดความอดทนก็ได้ ซึ่งไม่ใช่วิธีการที่ถูกต้องอย่างแน่นอน สิ่งที่สำคัญนั่นก็คือการมอบหมายประเด็นปัญหาให้ตัวเองได้คิดเอง ค้นหาคำตอบด้วยตัวเอง บริษัท Y นี้ ได้มีการปรับยุทธศาสตร์การบริหารหลายครั้ง มีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นทายาท มีอายุยังไม่มากนัก ดังนั้นจึงต้องมี

การคัดเลือกบุคลากรรุ่นใหม่ หรือการผลักดันเปลี่ยนทีมบริหาร โดยมีผู้บริหารที่อายุยังไม่มากนักขึ้นมาแทนที่ประธานบริษัทคนใหม่ มีอายุเพียง 37 ปี ในขณะเดียวกัน ระดับผู้อำนวยการฝ่าย เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารบุคลากรก็มีอายุเพียง 37 ปี เช่นกัน ผู้อำนวยการฝ่ายขายก็มีอายุไล่เลี่ยกัน ผู้จัดการเขตที่ต้องดูแลร้านจำนวน 10-12 ร้านก็มีอายุ 30 ปลาย ๆ ถึง 40 ปี ต้น ๆ เท่านั้น เพราะว่าหากที่ผู้บริหารระดับสูงที่มีอายุน้อย แต่หากยังมีผู้บริหารส่วนมากที่มีอาวุโส อาจจะทำให้มีการใช้อำนาจก็ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าจะขอบคุณที่งานอาวุโสเหล่านั้น ดังนั้น เป็นเรื่องที่ยากมาก ในยุคที่มีการเปลี่ยนผ่านเช่นนี้

ในขณะเดียวกัน การแข่งขันก็มีความเข้มข้น ไม่เฉพาะกับคู่แข่งที่เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตเท่านั้น แต่ยังคงแข่งกับร้านสะดวกซื้อ หรือร้านขายยา ที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังนั้น การเปลี่ยนระบบการบริหารเช่นนี้ จะดีหรือไม่ บางท่านอาจจะมีความเสี่ยงสูง แต่บริษัทก็รับรู้เรื่องนี้อยู่แล้ว

ในการเสริมสร้างบุคลากรนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดนั่นคืออะไร นั่นคือการให้ความไว้วางใจให้รับผิดชอบ สิ่งที่มีขอบหมายนั้น ไม่ใช่เฉพาะเรื่องที่ยาก ๆ เท่านั้น แต่ต้องเป็นเรื่องที่ยาก ๆ นั่นจะเป็นการฝึกบุคลากร ให้พยายามดึงเอาความสามารถของตนเองออกมา ทั้งนี้จะต้องไม่ให้เกิดความกลัวความเสี่ยงแล้วทอดทิ้ง ถึงแม้ว่าจะล้มเหลวก็ตาม แต่ก็จะเป็นประสบการณ์ เพราะว่า ถ้าไม่มีการประสบการณ์ด้วยตัวเอง ก็จะไม่เป็นการเรียนรู้

บริษัทได้ตั้งวิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารแต่ละคนว่า จะมุ่งสู่การเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในญี่ปุ่น ซึ่งจะต้องมีพันธกิจการพัฒนาแบบโลจิสติกส์สำหรับอาหารสด รวมทั้งการวางกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาสินค้าที่เรียกว่า Private brand (PB-สินค้าที่เป็นแบรนด์ของร้านโดยเฉพาะ มีขายเฉพาะที่ร้านเท่านั้น ไม่มีขายที่อื่น ๆ ทั่วไป เหมือนกับสินค้าที่เป็น National brand ที่มีขายทุกที่ทั่วประเทศที่มาจากผู้ผลิตสินค้า)

กลยุทธ์หนึ่ง คือ การลองให้วางแผนระยะกลาง (Middle term plan) ระยะเวลาประมาณ 3 ปี โดยตั้งเป็น Project team กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดอย่างหนึ่ง คือ โครงการ Frequent Shoppers Program (FSP) หรือที่เรียกว่า ระบบ Point card ซึ่งแต่เดิมผู้บริหารรุ่นเก่าไม่ค่อยเห็นด้วย เพราะเหมือนกับการแข่งขันกันลดราคา ทำให้ไม่สามารถหลุดพ้นจากสงครามราคาได้ แต่เมื่อได้วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคของสหรัฐอเมริกาแล้ว พบว่า Point card เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อง่ายขึ้น แต่ได้วางแผนให้ละเอียดมากขึ้นว่า น่าจะเป็นลูกค้ากลุ่มใด และมักจะซื้อในช่วงเวลาใด การวิเคราะห์โดยข้อมูลนี้มีความเหมาะสมกับคนทำงานในวัยหนุ่มสาวมากกว่าพนักงานอาวุโส เมื่อได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลการขายแล้ว ก็ก็นำมาสู่กระบวนการตัดสินใจที่หน้าร้านการขาย ซึ่งรวมทั้งการพัฒนาสินค้า และการจัดเรียงสินค้าให้มีความสอดคล้องกับพื้นที่อีกด้วย

อีกโมเดลหนึ่งก็คือ การพัฒนาร้านกลยุทธ์โดยมอบหมายให้ทีมงานรุ่นใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการร้าน นั่นคือการพัฒนาพื้นที่ขายโดยเริ่มต้นจากศูนย์คือการมีสินค้าที่มีราคาปานกลางจับต้องได้ เหมาะกับการแข่งขันราคาที่รุนแรง ในอีกด้านหนึ่งในพื้นที่ขายพลาสติก ก็สร้างบรรยากาศให้เหมือนกับตลาดปลา สินค้าพวกผักสดต่าง ๆ ก็มีมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีไวน์นำเข้าอีกด้วย ทำให้ลูกค้ามีความสนุกสนานในการ shopping ในขณะที่มีสินค้าในราคาที่จับต้องได้ ก็มีสินค้าที่มูลค่าเพิ่มสูง ไอเดียเหล่านี้มาจากทีมงานรุ่นใหม่ได้ไปศึกษาร้านค้าปลีกที่ยุโรป อเมริกา นอกจากนี้ยังได้นำเอาโครงการ EDLP (Everyday low price) เข้ามาใช้อีกด้วย รวมทั้งบริษัทยังได้ปฏิรูประบบการบริหารบุคคล

ในการมอบหมายให้รับผิดชอบ ในขณะเดียวกันก็เป็นการเน้นให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บริษัทได้จัดตั้งระบบการพัฒนาผู้นำ เช่น ค่ายสัมมนาผู้จัดการร้าน ค่ายสัมมนาฝ่ายจัดซื้อ (Buyer) ค่ายสัมมนา Supervisor ต่าง ๆ เพื่อให้เรียนรู้ว่าการบริหารร้านจะต้องทำอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ก็คือ ประมาณหนึ่งในสามเข้าใจดี หนึ่งในสามเข้าใจพอประมาณ อีกประมาณหนึ่งในสามไม่ค่อยจะเข้าใจ ผู้จัดการร้านที่ไม่ค่อยจะเข้าใจนั้น จะให้มี

การฝึกงานเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้จัดการร้านนี้สามารถถ่ายทอดแนวคิดให้พนักงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบนั้นเกิดความเข้าใจขึ้น นั่นคือปรัชญาบริษัทที่ต้องการสร้างการใช้ชีวิตที่สนุกสนาน และสมบูรณ์ การที่จะทำให้ผู้จัดการร้านมีความเข้าใจอย่างดีคือ การไปศึกษาดูงานที่ร้านที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำไปเป็นตัวอย่างการบริหาร

บทบาทของผู้จัดการร้านนั้น มี 3 เรื่องใหญ่ ๆ ด้วยกัน นั่นคือ การบริหารในฐานะผู้จัดการร้าน การวางกลยุทธ์สินค้าที่เรียกว่า Merchandising (MD) และการเสริมสร้างพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

ในขณะเดียวกัน บริษัทได้ตัดสินใจร่วมทุนกับยักษ์ใหญ่ซูเปอร์มาร์เก็ตด้านอาหาร ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การเสริมสร้างพนักงานของบริษัทให้มีความแข็งแกร่งขึ้น การร่วมทุนนี้ จะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งแนววิธีการบริหารบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งแน่นอนจะต้องมีโอกาสนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีกำไรเพิ่มขึ้นก็ตาม และมีระดับสูงที่สร้างความตกใจในวงการ แต่สิ่งที่เป็นอันตรายก็คือ “หากเป็นเช่นนั้นแล้ว บริษัทก็จะเหมือนนกที่กำลังอยู่ในหม้อน้ำร้อน” (กบอยู่ในหม้อน้ำร้อนที่มีแต่ความสบาย แต่หารู้ไม่ว่าน้ำนั้นกำลังจะร้อน และกลายเป็นน้ำเดือดในอนาคต กบก็จะถูกต้มในหม้อน้ำร้อน หรือพูดอีกนัยหนึ่ง คือ หลงระเหิดใน Comfort zone หารู้ไม่ว่าความลำบากกำลังจะมาเยือน) บริษัทเติบโตขึ้นโดยไม่เคยผจญกับความยากลำบากเลย ทำให้พนักงานเกิดความประมาท บริษัทเองก็เหมือนกัน มีบรรยากาศเหมือนครอบครัว ทุกคนรักกันดี ในขณะเดียวกันก็มีข้อแก้ตัวได้ง่าย ๆ เกิดความประมาทเกิดขึ้นได้ง่าย

บรรยากาศของบริษัทที่มีความอบอุ่นนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่เมื่อการแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น ความเข้มงวดก็เป็นสิ่งที่จำเป็น ในขณะเดียวกัน บริษัทที่มาร่วมหุ้นนั้นก็มิบุคลากรที่เพียบพร้อมผู้บริหารเองก็มีประสบการณ์ที่หลากหลาย ผู้บริหารทั้งหลายของบริษัทควรจะไปเรียนรู้อย่างมาก

แนวคิดของบริษัทเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น ก็คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนรอบข้างว่า “คน ๆ นี้เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ” หรือว่าจะต้องมีการใช้ชีวิต ปรัชญา พฤติกรรมปกติทั่วไปของความเป็นมนุษย์ มีความเป็นเลิศ ดังนั้น คน ๆ นั้น จะต้องสร้างบุคลิก และมีความพยายามอย่างต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับให้ได้ ปัญญาหรือ Intelligence นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่นั่นจะต้องเป็นความเอื้ออาทร และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น นั่นจะต้องเป็นพลังในการเปลี่ยนแนวทางที่ตนเองมุ่งหมายให้เป็นคำพูดที่เข้าใจได้ง่าย ๆ เพื่อให้บุคคลรอบข้างเข้าใจ และยอมรับด้วย