



การไต่เชื ในธุรกิจร้านค้าปลีกญี่ปุ่น

รศ.รับสรณ์ เลิศในสัตย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ

รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา

และสื่อสารรอบคกร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

ร้าน S chain ที่เป็นร้าน Chain store ขายปลีกเสื้อผ้าของใช้เด็กที่มีสาขากว่า 900 สาขา ในประเทศญี่ปุ่นสามารถสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง 23 ปี ถึงแม้จะต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ มากมายรวมทั้งการมีเด็กเกิดน้อย คนทำงานไม่เพียงพอต่าง ๆ นั่นคือการทำไต่เชืโดยการสร้างมาตรฐานการทำงาน การประหยัดพลังงานต่าง ๆ ทำให้สามารถบริหารด้วยต้นทุนต่ำที่คู่แข่งอื่น ๆ ทำตามได้ยาก

ร้าน S เริ่มต้นจากการเปลี่ยนจากผู้จัดการร้านร้านละ 1 คนเป็นผู้จัดการ 1 คนดูแลหลายร้าน คือ ผู้จัดการ 1 คน ดูแล 5 ร้าน จำนวน 28 คน ผู้จัดการ 1 คน ดูแล 4 ร้าน มี 133 คน ผู้จัดการ 1 คน ดูแล 3 ร้าน มี 48 คน ดูแล 2 ร้าน มี 26 คน และดูแล 1 ร้าน เพียง 40 คน

ลักษณะการบริหารเช่นนี้ดูเผิน ๆ เหมือนกับ การใช้แรงงานเกินขอบเขต ขัดต่อกฎหมายแรงงาน แต่ผู้จัดการร้านเองรู้ลึกว่าถึงแม้ว่าดูแล 4-5 ร้านอาจจะมึนงงมากขึ้นแต่ก็สามารถบริหารได้อย่างเป็นปกติ เพราะว่าบริษัทได้ปรับปรุงระบบการทำงานให้เป็นมาตรฐาน ไม่เหมือนเดิม ในขณะที่บริษัทอื่น ๆ นั้น ผู้จัดการร้านเปรียบเสมือน “Playing manager” ที่ต้องทำงานไปด้วย บริหารไปด้วย เพราะงานในร้านนั้นมีมาก ทั้งยังต้องดูแลเรื่องบุคลากรในร้านอีกด้วย

ตัวอย่างเช่น บริษัทอื่นนั้น การสั่งซื้อสินค้าเข้าร้าน ผู้จัดการร้านก็ต้องทำ ทำให้เสียเวลามาก อีกทั้งบางครั้งยังต้องทำหน้าที่แคชเชียร์หน้าร้าน หรือการเอาสินค้ามาจัดวาง เพราะนโยบายการจำกัดจำนวนพนักงานให้มันน้อยที่สุด เพราะบุคลากรโดยรวมไม่เพียงพอ แต่ร้าน S นี้ ได้วางระบบการทำงานให้เป็นระบบ เริ่มต้นจากการสั่งซื้อสินค้า ข้อมูลการขาย จะมารวมศูนย์ที่สำนักงานใหญ่ในเซต แล้วทำการจัดซื้อรวม ส่วนการนำสินค้ามาวางเรียง หรือการเก็บเงินแคชเชียร์ หรือการทำความสะอาดต่าง ๆ นั้น จะจ้างพนักงานชั่วคราวมาทำ ดังนั้นผู้จัดการร้านจะไม่ต้องทำงานเหล่านี้

ดังนั้น ผู้จัดการร้านจะต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง นั่นคือการดำเนินการบริหารตามนโยบาย แผนงานจากสำนักงานใหญ่ รวมทั้งการตรวจสอบงานของร้าน ในแต่ละวันผู้จัดการร้านจะต้องทำแผนการทำงานให้แก่พนักงานแต่ละคน ใช้เวลาอธิบายประมาณ 15 นาที ผู้จัดการร้านก็จะทำการดูแลสภาพการขายของร้าน แล้วกำหนดงานให้พนักงานแต่ละคน พร้อมกับตรวจสอบว่า พนักงานได้ทำตามที่ตั้งใจไปหรือไม่ แล้วรายงานไปยังสำนักงานใหญ่ ระบบการบริหารของร้าน S ในทุก ๆ ร้านจะเป็นระบบเดียวกันทั้งหมด มีการประเมินการทำงาน แต่ไม่ได้ประเมินยอดขายมากนัก เพราะได้มีการประมาณการไว้ตั้งแต่แรกแล้ว เพราะว่า ผู้จัดการร้านไม่ต้องคอยพัฒนารูปแบบการจัดร้านเพื่อเพิ่มยอดขายของร้านตัวเอง เพราะจะไม่มีมีการประเมินผลจากยอดขายของร้าน

บริษัทได้กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการร้านในฐานะผู้บริหารจะต้องทำอะไรบ้าง สิ่งที่ผู้จัดการร้านไม่ต้องทำนั้น ก็จะมารวมศูนย์ที่

สำนักงานใหญ่ ทำให้การที่ผู้จัดการร้านคนเดียวดูแล 4-5 ร้านค้า จึงเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพที่สูง

ปัญหาเศรษฐกิจในญี่ปุ่นนอกจากบุคลากรไม่เพียงพอแล้ว ค่าจ้างแรงงานก็เพิ่มสูงขึ้น ทำให้แต่ละร้านไม่สามารถจ้างพนักงานได้เกิน 1 คน ทำให้การทำงานมีภาระมากขึ้น จนกระทั่งเป็นปัญหาสังคมไปแล้ว แต่สำหรับร้าน S นั้น มีการเพิ่มขึ้นของยอดขาย และกำไรมาต่อเนื่อง 22 ปี การที่ยอดขายเพิ่มขึ้นนั้น อาจจะมาจากการที่ในแต่ละปี มีการเพิ่มจำนวนร้านค้ากว่า 10 ร้านค้า แต่ส่วนใหญ่ นั้น ประสบปัญหาที่มาจากค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้กำไรลดต่ำลง ร้าน S มีร้านค้าทั่วประเทศ 908 ร้าน ถ้าคิดอย่างปรกติ ก็อาจจะเกิดปัญหาต้นทุนเพิ่มขึ้น เพราะค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น แต่ยังสามารถทำกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นได้เกือบ 35% และในปีปัจจุบัน ก็เพิ่มขึ้นทั้งรายได้ และกำไร

DNA ของร้าน S นั้นสร้างขึ้นจากการคำนวณอย่างเป็นเหตุและผลอย่างละเอียดที่สุด ทั้งองค์กร และงานที่ทำ นอกจากนี้ระบบนั้น ก็ไม่ได้ตายตัวเสมอไป แต่ยังพัฒนาการนำไปใช้งานอยู่เสมอ ไม่ต่างไปจาก “โคเซ็น” ที่ใช้ในโรงงานผลิต

เป็นต้นว่า มูตะ (ความสูญเปล่า) ที่เกิดขึ้นจากการจัดทำเอกสารเพื่อจัดการของเสีย ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานไม่พึงพอใจจากพนักงานที่สำนักงานใหญ่โอซาก้า ได้จัดตั้งทีมปฏิรูประบบงานที่มีทีมงาน 10 คน มาปฏิรูประบบงานเพื่อกำจัดมูตะ (ความสูญเปล่า) ที่เกิดขึ้นในงาน และการสร้างประสิทธิภาพของงาน ในปีที่แล้ว ร้าน S ได้พัฒนาระบบการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งคืนสินค้าเสียเหลือเพียง 2 ชนิดเท่านั้น เพราะว่าที่ผ่านมา การต้องมีเอกสารมาก ต้องเสียเวลาจัดทำ สร้างความไม่พึงพอใจอย่างมาก

ทีมงานปฏิรูป ทำการทบทวนระบบเป็นหลัก และจัดทำให้เป็นเรื่องเดียวกัน ทำให้สามารถลดเวลาในการจัดการสินค้าเสียที่ต้องส่งคืนนั้น สำหรับทั่วทั้งทุกสาขา ลงได้ถึง 7,883 ชั่วโมง ถ้าหากว่าคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาการทำงานของพนักงานชั่วคราวที่ชั่วโมง 900 เยน จะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้ถึง เกือบ 7 ล้านเยนต่อปี

ในอีกด้านหนึ่ง สิ่งที่เป็นหน้าตาของร้าน S ก็คือการจัดสินค้าที่หน้าร้าน ก็เกิดขึ้นจากการโคเซ็นนี้เอง เสื้อผ้าเด็กที่เป็นสินค้าหลักของร้านนั้น เวลาสั่งซื้อก็สั่งมาพร้อมกับไม้แขวนเสื้อ จากนั้นพนักงานเมื่อเอาออกจากกล่องก็สามารถแขวนได้ทันที ถ้าจะแขวนในตำแหน่งสูงก็ใช้ไม้แขวนที่ทำขึ้นเป็นการพิเศษ ลูกค้าเวลาจะหยิบสินค้าก็ไม้แขวนเดียวกัน นอกจากนี้ ภายในร้านก็จะไม่มีกระเบาะวางไว้ ไม่ต้องวางเบาะให้เสียพื้นที่ และยังไม่ต้องมาพับให้เสียเวลาอีกด้วย เมื่อลูกค้าชำระเงินเรียบร้อยแล้ว ก็เอาสินค้า

ไปพร้อมกับไม้แขวนเสื้อได้เลย จึงไม่ต้องเสียเวลาเอาไม้แขวนเสื้อออก แล้วไปจัดเก็บให้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งพิสูจน์ได้แล้วว่าไม่มีประสิทธิภาพเลย

ได้มีการนำเอาแนวคิดเรื่องผลิตภาพ (Productivity) เข้ามาใช้อีกด้วย ประธานบริษัทอดีตเคยทำงานที่บริษัทเหล็ก ได้เปลี่ยนแนวทางมาเป็นการค้าปลีก จึงได้พยายามคิดว่า จะนำเอาแนวคิดเรื่องการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ที่ใช้ในโรงงานการผลิต ซึ่งไม่เคยมีในความคิดของผู้บริหารหรือพนักงานของธุรกิจค้าปลีก เข้ามาได้อย่างไร ในสมัยกว่า 20 ปีก่อน ในยุคที่ค่าแรงยังค่อนข้างถูกอยู่ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่แล้วจะจ้างพนักงานร้านจำนวนมาก เพื่อให้บริการลูกค้าได้มากเพิ่มยอดขายให้กับร้านได้มากขึ้น ในช่วงทศวรรษ 1990 ร้าน S ยังเป็นร้านค้าปลีกต่างจังหวัดธรรมดา ๆ แต่ก็ได้เริ่มการปฏิรูปร้าน มีขนาดร้านค้ากว้างขวาง 660 ตารางเมตร แต่ในปัจจุบันได้ลดพื้นที่ลง ให้มีมาตรฐานเพียง 300 ตารางเมตร ได้ยกเลิกการตั้งกระเบาะ เพื่อทำให้ทางเดินกว้างขึ้น เหมาะกับครอบครัวที่พาลูกหลานมาเดินชมสินค้าได้สะดวกขึ้น ทั้งยังเป็นการลดต้นทุนให้ต่ำลงอีกด้วย



เข้าสู่ช่วงหลังทศวรรษ 1990 แนวโน้มการประหยัดของผู้บริโภคมีมากขึ้น แต่ก็สามารถแย่งลูกค้าจากร้านซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ที่ยังมีต้นทุนสูงเพราะใช้แรงงานคนในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถเป็นผู้นำในยุคเงินฝืดได้เทียบเทียมกับ UNIQLO ที่เป็น Fast retailing ที่มีชื่อเสียงในปัจจุบันนี้ ตลาดเสื้อผ้าเด็ก เด็กอ่อนที่ร้าน S ทำธุรกิจนั้น มีประมาณ 2 ล้านล้านเยน ถึงแม้ว่าเด็กจะเกิดน้อยลง แต่ร้านก็ยังสามารถเติบโตได้ เพราะว่าร้านซูเปอร์ขนาดใหญ่ นั้นไม่สามารถทนต่อต้นทุนที่สูงขึ้น การเลือกสถานที่ตั้งก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทก็ยังไม่สามารถไปขยายธุรกิจ ในต่างประเทศ สาเหตุหนึ่งก็เพราะว่า ยังไม่มีความจริงจังในการขยายธุรกิจในประเทศนั่นเอง